



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة.

كلية الحقوق و العلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

الأنماط القيادية ودورها في حل الأزمات

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: رسم السياسات العامة

إشراف الدكتور:

- أحمد طيب

من إعداد الطالبة:

- فتيحة بوداني

لجنة المناقشة	
رئيساً	جميلة طيب
مشرفاً ومقرراً	أحمد طيب
عضواً مناقشاً	عبد السلام عبد اللاوي

إهداء

✓ إلى من قال فيهما عزوجل :«وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا

إياه بالوالدين إحسانا » سورة الإسراء الآية 23.

✓ لوالدي العزيز أطل الله في عمره ،والدتي رعاها الله وألبسها ثوب

الصحة والعافية إلى إخواني نادية زهية ريمة فاطمة أمال و

أخواني أشرف ومحمد ومهدي لما قدموه من مساعدة ودعم

وتشجيع ، صديقاتي زهرة ، حسبية ، نعيمة ضاوية ، إيمان ،

هدى ،سارة ، وكل من أسد إلي معروفا أو نصحا أو عوننا إليهم

جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عرفانا وتقديرا راجيا

المولى العزيز القدير أن ينفع هذا البحث في دراسة الطلبة

الكرام.

شكر

يقول المولى عز وجل « وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيد لكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد» سورة إبراهيم الآية 07.

أحمد الله حمدا كثيرا الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى النور، وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدها محمد صلى الله عليه وسلم.

بمزيد من الاعتراف بالفضل والامتنان يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير:

لجامعة الجيلالي بونعامة وطاقم التدريس في كلية الحقوق والعلوم السياسية وقسم العلوم السياسية و المشرف أحمد طيب والذي أحاطني بملاحظات القيمة التي أغنت بحثي وساهمت بإخراجه إلى النور.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الزميل توفيق مسون وأختاي أمال وفاطمة و خالي شريف وعمي شريف .

وأخيرا أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع من ساهم في إظهار هذا الجهد المتواضع من الأساتذة وزملاء وأصدقاء وعذرا إذا لم يتسع المجال لذكرهم فلهم مني جزيل. الشكر والتقدير.



مقدمة

مقدمة.

إن اختلاف الصفات البشرية المكتسبة من شخص لآخر وذلك باختلاف الصفة التي خلق عليها وتغير المكتسبات الخلقية التي آتاه الله عز وجل أيها، وطرق توجيه السلوك الذي تمت التربية بناء عليها فأما صفة القيادة فهي صفة تختلف مع الشخص بالمكان برمجتها في سنين العمر الأولى ، أما الصفة الإدارية فهي صفة متعلقة أو اشتقاقية بناء على ردّ الفعل تجاه العوائق بناء على البيئة الداخلية و الخارجية ، فليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير ،ويمكن اجتماع كل من قائد و باعتبار القائد هو المسئول الأول الرئيسي عن اتخاذ القرار المناسب في ظل المعلومات المتاحة ، وسيلة توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع ، و استخراج الطاقات الكامنة الإيجابية من عناصر الإنتاج وامتصاص الطاقات السلبية ، و يمن اعتبار القائد عبارة عن عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو أتباعه ،وهو المؤثر الرئيسي في الإدارة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة حيث يقوم القائد بالتوجه ، بما يمتلك من صلاحيات الاتصال الثواب و العقاب وإعطاء الأوامر وتسهيل عمليات الاتصال بين فريق عمل إدارة الأزمات وذلك من أجل تحقيق مصلحة التنظيم الرسمي وتحقيق الأهداف المشتركة .

و تمثل لأزمة انهيار للهيكل التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته وتحدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها كونها موقفا غير اعتياديا وغير متوقع شديد الخطورة والسريعة وذو أبعاد متداخلة ومتلاحقة ،يهدد قدرة الفرد أو المنظمة على البقاء والأزمة لا تشتمل التهديد فقط وإنما ينبغي التوفيق بينها والحقيقة التي يفترضها أن نقف أمامها وندركها هي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماما من الأزمات ولقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على الأرض ،وتعامل معها القائد الإداري وفق إمكانياته وقدراته وذلك بالنظر إلى السمات الصفات التي يتميز بها القائد الإداري، وتعتبر الأزمة الإدارية من أصعب المواقف التي يواجهها القائد على مستوى المنظمة وذلك لطبيعتها المعقدة والمتشابكة ،تسارع الأحداث فيها ،هي تهدد بقاء المنظمة وإدارتها حيث تعيق السير الحسن للإدارة ،وتجعل من القائد الإداري مرتبكا يصبح جل تفكيره منصب نحو إيجاد الحلول والكيفية المناسبة للخروج من الأزمة التي تواجهها إدارته ، ويعتبر القائد المحرك الرئيسي للإدارة الأزمة وكبح نشاطها وذلك نظرا للأهمية الدور الذي يلعبه.

حيث يعتمد القائد في إدارته على مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب في إدارته للأزمة وكبح نشاطها وذلك نظرا للأهمية الدور الذي يلعبه حيث يعتمد في إدارته للأزمة إلى مجموعة من النظريات والإستراتيجيات ويستخدم الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع نوع الأزمة التي يواجهها ويقوم بتحديد أسباب الأزمات أبعادها ومتطلبات أي أزمة إدارية، وأبعادها الإستراتيجية ويستخدم الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع نوع الأزمة حيث يواجه القائد مجموعة من التحديات في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، مما يتوجب على القائد حتمية مواجهة الأزمات التي يشهدها العالم وكل ذلك يبين لنا مدى العمل المنتظر من القيادي كبح نشاط الأزمة والقضاء على القوى المحركة لها في ظل التحولات الحاصلة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية ، و اكتشاف نقاط القوى و الضعف لفريق إدارة الأزمات و مواجهة التحديات و المشاكل ، و التنبؤ بالأزمات و مواجهتها قبل وقوعها و اتخاذ الحلول المناسبة و معرف كيفية الاستفادة من الظروف و الإحداث المحيطة من و الأحداث المحيطة و استغلالها بالشكل الأمثل وتحديد الأسلوب المناسب الذي يتماشى وطبيعة الأزمة .

أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية هذه الدراسة في الوقوف على الأهمية الكبيرة للنمط القيادي و الدور الذي يلعبه في إدارة الأزمات الإدارية وتحديد أهم أساليب و الإستراتيجيات المتبعة من القائد للقضاء على الازمة الإدارية و القوى المحركة لها ،وعلى تحديد سبب كل أزمة و الأسلوب المناسب الذي يتخذه القائد في مواجهته للأزمة الإدارية و القوى المحركة لها، بإضافة إلى تحديد أهم متطلبات القيادة في إدارة الأزمة الإدارية وأهم التحديات التي تواجه القائد الإداري أثناء مواجهة الأزمة الإدارية وتقديم مجموعة من الحلول و التوصيات و إضافات معرفية وعلمية في مجال دراسة الأنماط القيادية في مواجهة الأزمات الإدارية .

أهداف الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى إدراك القائد لطبيعة الأزمات و أسباب كل أزمة وتحديد نوعها، بالإضافة إلى الوقوف على الدور الذي يلعبه القائد في إدارة الأزمات الإدارية، و ضبط المفاهيم ألان هنالك من يخلط بين الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة لها كالمشكلة و الوقعة بالإضافة إلى زيادة الصيد الغي المعرفي فيما يخص موضوع الدراسة، وتحديد الخصائص الشخصية واهم الوظائف للقائد الإداري في التنبؤ

بالأزمات وتجنب حدوثها، تحديد الخصائص الشخصية للقيادي الفاعل في مواجهة الأزمات الإدارية ومعرفة التحديات التي تواجه القيادي في كبح الأزمات الإدارية .

مببرات اختيار الموضوع :

مما لاشك فيه أن البحث العلمي في إي موضوع ورآه عدة أسباب تدفع إلى ذلك من هذه الأسباب هي اعتبار الموضوع أهم مواضيع التي في مجال تخصصنا ، بإضافة إلى رغبتني في دراسة الموضوع انطلاقا من إطلاعي السابقة ، اخترت الموضوع وذلك من أجل توسيع معارفنا في مجال الأنماط القيادية ودورها في إدارة الأزمات الإدارية ،ومن أجل إثراء مكتبة الجامعة بمعلومات جديدة تكون سند للأجيال القادمة ، وتعريف بالأنماط القيادية ودورها في حل الأزمات الإدارية .

إشكالية الدراسة :

كيف تؤثر القيادة في إدارة الأزمات الإدارية ومعالجتها ؟

التساؤلات الفرعية :

ماهو الدور الذي يلعبه القائد في إدارة الأزمات الإدارية ؟

. ماهي علاقة القيادة الإدارية ببعض الأزمات إدارية ؟

. كيف يساهم القائد في حل الأزمات الإدارية ؟

فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

كلمات وفرت الظروف البئية التي تساعد القائد في توظيف مؤهلاته القيادية كلما كانت فاعليته في معالجة الأزمات أكثر عقلانية ورشاده .

الفرضيات الفرعية:

. كلما اعتماد القائد على استراتيجيات وأسس وذلك من أجل التعامل مع الأزمات تجعل القائد يفتك بالأزمة في مدة قصيرة.

. يتزايد دور القائد في مواجهة الأزمات كلما أعتمد على أساليب علمية ،وعلى التكنولوجيات الحديثة وذلك

من أجل التصدي إلى الأزمات الإدارية

الدراسات السابقة:

إن بناء هذا التصور جاء بعد الإطلاع على مجموعة من التراكمات العلمية و المعرفية و الدراسات السابقة وفي هذا المجال كذلك لا يمكن لأي معرفة علمية أن تنتقل و تتواصل دون قطيعة و تواصل في الفكر، و ضوء هذه الدراسة جاءت رغبتني في دراسة هذه الإشكالية ، و من أهم هذه الأدبيات التي تصيب في لب الموضوع اعتمدت على ما يلي :

1. كتاب الدكتور محمد حسنين العجمي ، بعنوان القيادة و التنمية البشرية الطبعة الأولى ، عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، سنة 2008 ، و الذي قدم لنا نظريات القيادة و أنواعها و الوظائف التي يقوم بها القيادي و أنواع القيادة في الفكر الإداري ، و الأساليب القيادية في الإدارة و أنماط القيادة الأوتوقراطية و السمات التي يتميز بها القيادي الفعال .
2. دراسة سعيد لوصيف ، تحت عنوان أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ، و تمثلت أهمية الدراسة في توضيح أهمية دراسة المنظمات و السلوك التنظيمي ، و اهتمام عدد كبير من الباحثين في علم النفس و علم الاجتماع يمثل هذه الدراسة يهدف الباحثين إلى فحص مشكلة التغيير التنظيمي ، و علاقته بالقيادة التنظيمية و محاولة فهم ما إذا كان التغيير يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية أو إن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة كلها و كان طرح الإشكال على النحو التالي : هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغير موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي ؟
3. دراسة فاضل حميد مزعل ، و فيصل عبد اللطيف الخشالي ، و يهدف هذا البحث إلى دراسة الأبعاد التنظيمية و أثارها في النمط القيادي و المشاركة المتبعة من طرف عينة من المديرين في القطاع العام في تحقيق الأهداف التالية 4 . التعرف على أثره الأبعاد التنظيمية بحجم المنظمة و نوع الملكية و نوع الوظيفة و المستوى الإداري على نمط القيادة و مشاركة المديرين في القطاع الصناعي العراقي .
- 4 و تمثلت دراستي في تحديد علاقة بعض المفاهيم المتعلقة بالأزمة ، و تحديد أهم الاستراتيجيات و الأساليب التي يتبعها القائد في الأزمات الإدارية و تحديد أهم متطلبات إدارة الأزمات الإدارية و التحديات و التهديدات التي تواجه القائد إدارة الأزمات الإدارية .

المناهج المستخدمة :

لقد أثارنا في هذه الدراسة إلى استخدام المناهج التالية :

المنهج التاريخي :

كذلك من أجل وضع متغيرات الدراسة في سياق معين معرفة تطور الأزمة والرجوع إلى أصل أزمة والاستفادة من تجارب السابقة في مواجهة الأزمات واخذ العبر.

وضع تصورات حول ظروف الأزمة وعلاقتها بالأزمات السابقة.

مصطلحات ومفاهيم لدراسة :

تأتي ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث إلى أن الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة ، إلا من خلال ملاحظاته وإدراكه الدقيق وأن نشير إلى أن الكثير من المفاهيم تعدد معانيها وتشعب دلالاتها التي تتطلب التحديد.

مفهوم النمط القيادي :

القيادة لغة :

قال "ابن منضرو" : السوق يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.

القيادة اصطلاحا:

هي الجهد الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يعاونون لتحقيق هدف يرغبون على تحقيقه.

تعريف في الأزمات الإدارية :

يعرفها يونس البطريق على أنها عبارة عن وحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة.

. أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا للإدارة الأزمات بأنها :

المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات كذلك المحافظة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة والعمل على تجنب المخاطر المحتملة وتخفيف أثارها على المنظمة في حالة عدم التمكن من تجنبها أثارها على المنظمة في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل.

الأزمة :

هي نتيجة لتراكم كمي من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على مقومات المؤسسة لنظام ، و تشكل تهديدا واضحا لبقاء النظام أو الأزمة.

الأزمة الإدارية :

هي نقطة انعطاف أو عملية تحول داخل المنظمة الإدارية.

الإدارة :

هي جهاز أو أداة لتنفيذ السياسة العامة.

صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات والمشاكل وخلال إعدادنا للبحث صادفه جملة من الصعوبات.

. قلة المراجع في التكوين باللغة العربية وخصوصا جامعة خميس مليانة.

. قلة المعلومات المقدمة والمذكرات والأطروحات في تكوين وخصوصا رسائل الماجستير والدكتوراة

هندسة الدراسة :

في هذا الإطار قمت بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : تناولت في الفصل الأول الأزمات الإدارية وقد تطرقنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية

في إدارة الأزمات في إدارة الأزمات الإدارية. والمبحث الثاني تناولنا أسباب الأزمات الإدارية والمبحث الثالث

تطرقنا فيه إلى أنواع الأزمات الإدارية الأزمات الإدارية والرابع تطرقنا إلى أبعاد الأزمات الإدارية ، والمبحث

الخامس تطرقنا إلى مراحل إدارة الأزمات الإدارية.

الفصل الثاني : وشمل هذا الفصل على القيادة الإدارية وقمت بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث

المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية والمبحث الثاني تحت عنوان أنواع القيادة الإدارية

في الفكر الإداري أما المبحث الثالث تحت عنوان نظريات القيادة الإدارية أما المبحث الرابع وظائف القيادة

الإدارية.

الفصل الثالث: وشمل هذا الفصل على أبعاد القيادة في إدارة الأزمات الإدارية وقمت بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث المبحث الأول تحت عنوان استراتيجيات إدارة الأزمات الإدارية ، والمبحث الثاني تحت عنوان أساليب إدارة الأزمات الإدارية. والمبحث الثالث تناولت فيه متطلبات الأزمات الإدارية. وتطرق في المبحث الرابع التحديات التي تواجه القائد فيحل الأزمات الإدارية.

الفصل الأول

الأزمات الإدارية

الفصل الأول: الأزمات الإدارية

تمثل الأزمة اختيار، التي تمنح النظام السياسي والاجتماعية وتهدد القيم الجوهرية التي يتركز عليها، كونها موقفا غير اعتياديا، غير متوقع شديد الخطورة والسرعة، يهدد الفرد والمنظمة، أو المجتمع على البقاء، والأزمة لا تشمل التهديد فقط وإنما يجب التوفيق والحقبة التي يفرضها، أن نقف وندركها وهي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماما، من الأزمات ولقد رافقت الأزمات منذ أن وجد على سطح الأرض وتعامل وفق إمكانيات المتاحة.

ورغم قدم الأزمات عبر الحضارات المتعاقبة إلا أنها لم تحض باهتمام بها على أساس أنها علم ولم تبرز كعلم ولم تبرز كعلم إلا حديثا نتيجة الأحداث الكبيرة، المفاجئة وذلك من أجل الأحد من أثارها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الأزمات الإدارية.

لتطرق إلى مفهوم الأزمة ولتعرف إلى المفاهيم المشابهة لها لتحديد خصائص الأزمات الإدارية بدقة، لا بد أن نتعرف إلى مفهوم الأزمة من الجانب اللغوي والنفسي ثم نتطرق إليه اصطلاحا لمحاولة فك الغموض وتوضيح مفهوم الأزمة بدقة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

أولا: مفهوم الأزمة لغة:

إن الأصول الأولى لاستخدام كلمة أزمة تعود إلى علم الطب الإغريقي القديم ولقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على حدوث نقطة تحول مهمة، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض أو موته. والأزمة تعني الشدة والقحط والأزمة هو المضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين أزم أزم . أما الأزمة في معاجم اللغة الإنجليزية نجد في قاموس (وابتسر) الذي عرفها على أنها زمن حاسم، أو زمن خطير عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان ستقرر نتائجه ما إذا كان ستتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الأزمة الاقتصادية.⁽¹⁾

أ: الأزمة حسب لسان العرب.

هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري، الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة أما في معجما "لسان العرب" فعرف الأزمة بأنها:

لأزم: شدة العض بالفم كله قيل بالأنياب والأنياب هي الأوزم، وقبل أن يغض ثم يكرر عليه ولا يرسله وقيل هو أن يقبض عليه بغية أزمة وأزم عليه، أزما، أزوما فهو أزم وأزوم، وأزمته يد الرجل أزمها أزم، وهي أشد العض⁽¹⁾

⁽¹⁾ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الإسكندرية مص: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006 ص 13 و ص 21.

ب- المفهوم النفسي للأزمة:

إن المفهوم النفسي للأزمة يوحي بوجود اضطرابات تواجه الأفراد، فيحصل (ينتج عنها) إحباط لأهدافهم ويتعرضون فيها لإرباك كبير في مجالات حياتهم، وفي أساليب التكيف مع الضغوط، فيسيطر بذلك عليهم مشاعر الخوف والصدمة أما وقت الأزمة فإنه يكون ضيق ومحدود - إن تعرض المنظمة والفرد على حد سواء، وتكون فيه فواهم في حدها الأدنى وذلك لفترة زمنية معينة، مما يعرضها لعدم التوازن وهذه الحالة تتميز بصورة أساسية بعدم قدرة الفرد أو المنظمة على مواجهة موقف محدد بالاعتماد على الأساليب والأدوات المعطيات.

ج . الأزمة اصطلاحاً:

لقد تم استخدام مصطلح الأزمة في بحوث ودراسات الإدارة العامة ولقد كان لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في التنظير والتأصيل لعلم جديد هو علم إدارة الأزمات مما أسهم في بعثه بصورة جدية وبزوغه للحياة، فعرف منعرجات حاسمة في تطور هذا العلم إلا أنه رغم تعدد الباحثين في حقل إدارة الأزمات إلا أنه لم يتم تقديم تعريف واحد ومتفق عليه،

إن مصطلح الأزمة يتمتع بدرجة عالية لموضوعية، ويشق مصطلح الأزمة من طبيعة الفرد والمنظمة والبيئة الموجودة فيها هؤلاء الفاعلين.⁽²⁾

إن المتمعن في تعريفات التي قدمت لمصطلح الأزمة يلاحظ تعددها، فقد اختلفت في بعض الجوانب واتفقت في بعض الجوانب الأخرى، ولقد 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 هي -تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر.

-تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية.

-تعريفات ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة.

تعريفات ركزت على الجانب الإيجابي والسلبي للأزمة لقد أضاف محمد شومان تصنيف خامس مضاف إلى تصنيفات منى (صلاح الدين شريف 1998 م)، وهذا التصنيف ركز على الإدراك والوعي بوجود أزمة.

ورغم هذا التصنيف لمفهوم الأزمة إلا أنه أغفل تعريفات عديدة وهامة وضعت للأزمة، فلقد أغفل هذا التصنيف على سبيل المثال الجانب الإعلامي للأزمة، والذي يراه "مايكل بلاند" أنه من أكثر الجوانب المؤثرة في الأزمة، ولذا ارتأينا تقديم حل التعريفات التي وضعت لمصطلح الأزمة⁽³⁾

(1) محمد الصبري، إدارة الأزمات، الإسكندرية مصر: مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع 2006، ص 13.

(2) عبد المجيد علي قدرى، اتصالات وإدارة الأزمة، د ط، القاهرة: دار الجامعية الجديدة، 2008، ص 65.

(3) منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة: دار البيان، 1998، ص 43.

I . تعريفات بعض الباحثين للأزمة:

لقد عرفها الدكتور "السيد عليوة" بأن الأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطرابات العادات والعرف مما يستلزم لإعادة التوازن والتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة. أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء أن كان القرار الذي القائد إداري سياسي ثقافي ونظامي، ولكن الاستجابة الروتينية تكون غير كافية، فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية، إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمراكزها، وإذا المجتمع يريد البقاء.⁽¹⁾

وأيضا عرفها (هلال محمد عبد الغني) بأن:

الأزمة نتيجة نهائية لتراكم كم من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ، يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديدا صريحا لبقاء المنظمة. ويعرف "ميشال بالند" الأزمة على أنها:

حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة وسمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس، لما هو مقرر له، زمن المؤكد أنه يسبب خلل وارتباك شديد في النظام المؤسسي مما يؤدي إلى حتمية تحطم المنظمة إذا لم تحسن التعامل مع الأزمة⁽²⁾ ويعرفها (محسن الحضري) بأنها:

تعبير عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية، (دولة-مؤسسة-مشروع-أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها، الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية وبناءا على ماتم التطرق إليه من مفاهيم سابقة للأزمة. يشخص ويلم أهم خصائصها، فالأزمة تتجلى وتتبع بصورة فجائية، محدثة حالة +من الفوضى والتخطيط وعدم التوازن، تهدد القيم والمصالح الإستراتيجية للمنظمة، تنتج رد فعل من طرف القيادة بالمنظمة تستخدم فيه جميع الإمكانيات والوسائل، للخروج بأخف الأضرار واستثمارها بما يخدم المصلحة العليا للتنظيم.⁽³⁾

المطلب الثاني: بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الأزمة:

على الرغم من أن الأزمات قد بدأت مع بداية الخلقية، إلا أن إدارة الأزمات لم تتبلور علما مفاهيمه

⁽¹⁾ السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 3، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية 2006 ص12.

⁽²⁾ محمد عبد الغني، وحسن هلال، مهارة إدارة الأزمات الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، ط2، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية 2006، ص09.

⁽³⁾ محسن الحضري، إدارة الأزمات، د ط القاهرة: مجموعة النيل العربية 2003، ص115.

وأصوله إلا في النصف الثاني من القرن العشرين ميلادي، ولقد مرت دراسة الأزمات بمرحلتين، انتهت أولها بعد الحرب العالمية الثانية، وتركزت دراستها في السرد التاريخي للأحداث، واستخلاص دروسها المستفادة أما المرحلة الثانية، فقد بدأت في ستينات القرن العشرين ميلادي، وتطورت فيها الدراسات حتى شملت المناهج وأدوات التحليل العلمي والاقتراب التدريجي، والانتماء إلى العلوم السياسية، إذ أرتبط مفهوم الأزمة بالعديد من المفاهيم الأخرى التي نوضحها⁽¹⁾

1. المشكلة:

هي حالة عدم الرضا أو التوتر، تنشأ عن إدراك وجود بعض الصعوبات التي تعرض تحقيق الأهداف، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة، تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأها، فالعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، قد تكون المشكلة هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون أزمة بحد ذاتها، مشكلة صانع القرار، ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة، فالمشكلة يمكن أن تصبح تمهيدا لحدوث الأزمة، إذا اتخذت مسارا معقدا يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة.⁽²⁾

2- الكارثة:

يقول الباحث "عبد الوهاب كامل"

يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم كون كل منهما موقف مفاجئ، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة، فيما ينتج عنهما من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصلحة الدولة. تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية والصناعية تضمنت، فمفهوم الكارثة تغير منذ السنوات تغير.

فالكارثة حدث مفاجئ غالبا يكون بفعل الطبيعة، ويهدد المصالح القومية للمنظمة والدولة، وتخل بالتوازن الطبيعي للأمر. وتشارك في مواجهتها كافة أجهزة الدولة المختلفة. وكذلك تعرف الكارثة بأنها اضطراب مأساوي مفاجئ، في حياة مجتمع ما، وتقع الكارثة بإنذارات بسيطة، أو بدون إنذار، بشكل مفاجئ، ويمكن أن تتسبب في إحداث وفيات أو إلحاق إصابات خطيرة، إضافة إلى إحداث خسائر مادية، ومن بين أثارها تشريد عدد من أفراد هذا المجتمع، والكارثة تفوق قدرة وإمكانات أجهزة الطوارئ المختصة.

⁽¹⁾ سليم بطرس جلد، الإستراتيجيات الجديدة في ظل عالم متغير، د ن ط، عمان الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع 2010 ص 21.

⁽²⁾ محسن احمد الخضري، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الإقتصادي، والوحدة الاقتصادية، د ط مصر، مجموعة النيل العربية، 1996 ص 62.

ومن أبرز الأمثلة على ذلك ما يحدث في الدول الغربية المتطورة من كوارث مختلفة دون القدرة على مواجهتها، رغم ما تمتلكه من وسائل علمية متطورة فالكارثة ليست في حد ذاتها أزمة، وإنما قد تنجم الأزمة من وقوع الكارثة على اختلاف نوع الكارثة، فبينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات. وعليه فإنه بعض الكوارث تنتج أو تبرز لنا أزمات، إذ تكون بعض الأزمات في حالة جمود أو يسبب تجاهل أو عدم المصدقية في المتابعة والإشراف تحت ما يسمى سياسة غض الطرف.⁽¹⁾

3-الصراع:

يعتبر الصراع إحدى الظواهر الطبيعية، الموجودة في حياتنا، سواء أفراداً أو مؤسسات، وهو أمر حتمي لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكون من الأمور المستحيلة، فالتغيير مستمر ودائم ، في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات، كظاهرة طبيعية.⁽²⁾

إن الصراع هو أكثر المفاهيم قرباً للأزمة، فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين، سواء داخل التنظيم الإداري أو الصراع كيان الإداري، مع أطراف خارجية لها علاقة غير مباشرة به، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن بالإمعان نجد الفرق بين الصراع والأزمة.

إن الصراع لا يكون بنفس التأثير، ونفس الحدة وشدة الأزمة، ومن جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً، من حيث أهدافه واتجاهاته، وأبعاده وأطرافه، بينما في الحقيقة تكون هذه العناصر غير محددة وغير واضحة المعالم ، في الأزمة ويتسم الصراع أيضاً بطبيعة شبه دائمة في المنظمات، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة، وبين مستويات متعددة.⁽³⁾

4-الخلاف:

الأزمة تمثل وضعاً أكثر تعقيداً وشمولاً وعمقاً، من الخلاف المحدد حول مسألة معينة وثمة احتمال أن يتحول الخلاف إلى أزمة، خاصة إذا لم تتم عملية حصره ، وتطويق

5-الواقعة:

هي خلل بسيط أو مشكلة تؤدي خسائرها إلى أزمة، وإذا ازدادت هذه الأسباب تصل إلى حد الكارثة جددت النظام السياسي تصبح أزمة.⁽⁴⁾

1 . مفهوم إدارة الأزمات:

⁽¹⁾ عبد الوهاب كامل، إدارة الأزمات المدرسية السيكولوجي المعلومات، د ط، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، د س ن ص 80.

⁽²⁾ يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، د ط، لبنان: 1967، ص 37.

⁽³⁾ يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره ص 31.

⁽⁴⁾ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

تعددت التعريفات لإدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام المفضل هذه التعريفات واحد وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية، الإدارية وتجنب سلباتها.

والاستفادة من إيجابياتها، إن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته، ولكنه متفق عليه في معناه.⁽¹⁾

فيعرف الباحث البريطاني " ويليامز " بأنها:

سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الإدارة الرشيدة للأزمة، هي تلك التي تتضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها".

هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمتنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقاءها في السوق.

2- مفهوم الإدارة بالأزمات:

هو افتعال الأزمة وإيجادها من عدم، كوسيلة التغطية على المشاكل الموجودة فعلا، باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها على مشكلة أصلية وتهدف إلى خلق أزمة أو تحقيق فائدة غير مشروعة.⁽²⁾

3- الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة:

إن الفرق بين المصطلحين يكمن في أن إدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية وهو عمل شامل يشمل شموله شمولية الأزمة وإمتدادها.

أما بالنسبة للإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات للنمو والتغطية على مشكلة ما.

علي مشكلة ما وهذا راجع إلى غياب التخطيط أو إستراتيجية في إدارة الأزمة وكبح نشاطها.

وبناء على ما تم التطرق إليه من مفاهيم السابقة للأزمة نشخص ونلم بأهم خصائصها.

أنها حدث مفاجئ، يهدد المصلحة القومية للمنظمة.

. أنها متشابكة ومعقدة ومدمرة ومخرية،

. لها وقت محدد وضيق

. أنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين.

لها قوى محرّكة تزيد من سرعتها، إذا تم كبح نشاطها هذه القوى.⁽³⁾

هي عبارة عن نقطة تحول جوهرية تنطوي على الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

⁽¹⁾ زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، د ط، عمان الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2007 ص

⁽²⁾ يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 538.

⁽³⁾ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص

. تحدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للكيان الإداري وسمعة وكرامة المنظمة وقيام التنظيم.
 . تجعل القيادي في الكيان الإداري يشعر بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها. وفشل محاولته
 في السيطرة عليها، ويصبح من السهل على قوى الأزمة اختراقها.
 إن استمرارية الأزمة تؤدي إلى ظهور أعراض سلوكية عرضية خطيرة مثل: القلق التوتر، وفقدان العلاقات
 الاجتماعية، وبذلك تصبح سمة لامبالات، عدم الانتماء هي الصفة السائدة في التنظيم أثناء وقوع الأزمات
 وتصبح القيادة غير قادرة على استعادة التوازن.

المبحث الثاني: أسباب و أنواع الأزمات الإدارية.

تعددت الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمة وتتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: أسباب الأزمات الإدارية.

1 - سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات، ورغم أن هذه الأزمات قد تكون شديدة الغنف إلا أن
 حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة ، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المتبورة،
 وثانيتهما التسرع في إصرار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها.⁽¹⁾

2-المعلومات الخاطئة:

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء، فإن ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم
 غير الصحيح للأمور، وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيدة
 ومعارضة يؤدي الاحتكاك بينهما إلى الصدام.

3-الشائعات:

تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات، بل أن كثير من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد شائعة
 أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد
 حدثت فعلا وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بها له من البيانات والمعلومات
 الكاذبة والمضللة ، وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة تم إعدادها بشكل معين ومن خلال استغلال
 حدث معين تتحقق أو تحدث الأزمة.⁽²⁾

4-سوء التقدير والتقييم:

⁽¹⁾ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

⁽²⁾ قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، ط 1، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2008 ص 97.

وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية الي يكون فيها الصدام العسكري، وشيك الحدوث أو دائرة فعلا وسوء التقدير للأزمة ينشأ من خلال جانبين هما:
-المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الأخر والتغلب عليه.
-سوء تقدير قوة الطرف الأخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.⁽¹⁾

5-تعارض المصالح:

وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات، سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على المستوى الشركات، ويظهر ذلك بصورة واضحة في قطاع السياحة ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة ويدخل في تعارض المصالح أيضا عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة.

6-العوامل التكنولوجية والإنسانية:

تركز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الاهتمام الكافي لدول العوامل الإنسانية ، والتنظيمية ومن الخطر تصميم أجهزة أو نظم تكنولوجية مفترضين أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين ، والحقيقة فإنه يجب أن تراعي التمامات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر والطرق التي يتفاعلون بها مع⁽²⁾ المعدات والنظم.

7-أسباب اجتماعية:

يمكن أن تبدأ الأزمات من البيئة الاجتماعية والمادية للمجتمع، فالمجتمع الذي يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توافر أو كفاية الخدمات الضرورية مثل المياه والكهرباء والمواصلات ونظم الاتصالات يسمع للمخاطر أن تزيد، وتتطور لأزمات كذلك الفشل في الاستعداد الطبية للطوارئ وعدم كفاية وسائل الدفاع المدني، يفرضي إلى زيادة الأضرار مما يجعل من الأحداث الصغيرة أثارا مدمرة والحوادث الكبيرة تتحول إلى الكوارث⁽³⁾

بالإضافة إلى الأسباب السابقة فقد وضع العديد من الباحثين مجموعة أخرى من الأسباب وفقا لرؤية وتخصص كل منهم فمثلا يرى مايكل بلاند أن هناك مجموعة من الأسباب التي قد تسفر عن وقوع الأزمات خاصة الأزمات الاقتصادية وهي:
-الروح المعنوية.

(1) محمد الصربي، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

(2) محمود معن عياصرة، ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، عمان: دار حامد 2008 ص77.

(3) محمد الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، د ط، القاهرة: دار أبو حامد لطباعة، 2008 ص103.

- شكاوى العملاء. الروح المعنوية المنخفضة.
- الإدارة الضعيفة والتي ليس لديها إدراك واهتمام بفريق إدارة الأزمات وخطط مسبقة.
- نوعية فريق العمل.
- الخوف الشديد من ترشيد النفقات.
- استعمال النتائج أو الناتج.
- الشائعات والفضائح.
- روح الإدارة واتجاهاتها.
- الهياكل المعقدة⁽¹⁾

8-الإدارة العشوائية:

- هي ليست إدارة بل تركز وتقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب، وتحويل الكيان الإداري إلى هدف سهل يتم اختراقه ون عنان، ويرجع ذلك في الأساس إلى ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية، إن من بين أهم الصفات التي تتصف بها القيادة في الإدارة العشوائية ما يلي:
- عدم اعتراف القيادة بالتخطيط وإدراك أهميته.
 - عدم احترامها لمبادئ التنظيم والقيم السامية للمجتمع
 - قصور التوجيه للأوامر والبيانات المعلومات، وعدم وجود التنسيق.
 - عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية⁽²⁾.

9-السيطرة على القيادة:

- تم العمل على ابتزاز وإيقاع القيادة المسؤولة تحت ضغط، سواء أكان نفسي أو مادي واستغلال بذلك بتصرفات أكثر ضرراً، وتصبح بذلك هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز، ويعد هذا الباعث جزءاً أساسياً من آليات صناعة الأزمة التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى لإجبارها على التخلي على عقيدتها التنموية، لتتحول إلى تابع هامشي.

10-التغيير والتطوير التنظيمي:

- إن التغيير والتطوير التنظيمي سواء أكان جذري شامل أو تغيير جزئي يكون في بعض الأحيان سبباً من أسباب الأزمات.

⁽¹⁾ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، د ط، عمان الأردن: دار أسامة انشر والتوزيع، 2008، ص30.

⁽²⁾ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص57.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات الإدارية.

لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات، حيث تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الأسس التي

يعتمدها الباحثون في إجراء التقسيم والتصنيف لهذه الأزمات، وفيها يأتي أهم تصنيفات الأزمات:

1/الأزمات وفقا لدرجة شدتها.

2/الأزمات وفقا لمعدل تكرارها.

3/الأزمات حسب موضوعها.

أولا الأزمات وفقا لدرجة شدتها

يمكن تقسيم الأزمات حسب درجة شدة الأزمة إلى نوعين رئيسيين هما:

1-الأزمات الخفيفة.

2-الأزمات العنيفة.

وفيها يأتي توضيح لطبيعة كل نوع من النوعين المذكورين.⁽¹⁾

1-1الأزمات الخفيفة:

هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تأثيرا محدودا وخفيفا، ويكون

من السهل إدارته والتعاطي معه وعلاجه، بصورة سريعة وفورية بعد التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة، ويجري التعامل والتعاطي مع هذا النوع من الأزمات بصورة إيجابية.

وتجدر الإشارة إلى هذا النوع من الأزمات قد يبدو للوهلة الأولى بأنه ذو تأثير كبير وعنيف، غير أن هذا الانطباع يختفي عاجلا بعد إدراك طبيعة الأزمة.⁽¹⁾

ويمثل هذا النوع من الأزمات أزمات عابرة تحدث نتيجة ظروف لحظية وآنية، ولا تترك هذه الأزمات بصمات واضحة على المنظمة ومكوناتها، ولا تبدو لها أية معالم أو ملامح بارزة.

2.1الأزمات العنيفة:

هي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمنظمة، ويكون تأثيرها على المنظمة تأثيرا عنيفا، وهي تؤثر أو تكاد تؤثر في كل مكونات المنظمة بمستوياتها المختلفة، ولا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارة هذا النوع من الأزمات إلا من خلال التركيز على إفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها، والعمل على تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء، والتعامل مع كل جزء بالإستراتيجيات والتكتيكات والسياسات والإجراءات التي تناسبه، ويؤدي هذا النوع من الأزمات إلى حدوث إختلالات جوهرية في مجموعة من المتطلبات الأساسية (الإدارية والفنية في

⁽¹⁾ يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص104.

المنظمة، وتؤثر على بقاء المنظمة واستمرارها، إذا لم تنجح المنظمة في التعاطي معها والتخلص من أثارها وانعكاساتها السلبية على المنظمة وأعمالها).⁽¹⁾

ثانياً: الأزمات وفقاً لمعدل تكرارها:

يجري تصنيف الأزمات حسب معدل تكرارها إلى:

1. الأزمات الدورية.

2. الأزمات غير دورية.⁽²⁾

2.1 الأزمات الدورية:

هي أزمات تقصف بالمنظمة بصورة دورية، وتحدث في الأغلب نتيجة أسباب خارجية معظمها اقتصادية، وهذه الأزمات تختلف من حيث الأسباب وقوة التأثير وحجم الانتعاش.

ووسائل الإدارة والعلاج، وتباين بتباين النظم الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

2-2 الأزمات غير الدورية:

هي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة الحدوث، وهي تنشأ وتحدث بصورة عشوائية، ومن الصعب توقعها (كما هو الحال في الأزمات الدورية المرتبطة بالدورة الاقتصادية)، والأزمات غير الدورية (العشوائية) تتطلب من الإدارة استخدام نظام فاعل لتوقع الأزمات وذلك حتى تكون نتائجها (عندما تحدث) نتائج غير عنيفة وغير مدمرة.

والأزمات غير الدورية تحدث بصورة مفاجئة، ودون إنذارات واضحة ومن هذه الأزمات:

- الأزمات الناجمة عن الفضائح والسرقات المالية.

- الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة.

- الأزمات الناجمة عن الزلازل والبراكين.

حجم الانتعاش ووسائل الإدارة والعلاج، وتباين بتباين النظم الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية السائدة في المجتمع ويجري التعامل مع الأزمات غير الدورية من خلال النتائج التي نجمت عنها وترتب على وقوعها، وتكون المعالجة بصورة أساسية هي معالجة لهذه النتائج، بينما يكون التعامل مع الأزمات الدورية مع أسباب هذه الأزمات بصورة أساسية والسبب في هذا الاختلاف هو سهولة توقع الأزمات الدورية وصعوبة توقع الأزمات غير الدورية.⁽³⁾

(1) محمود جاد الله مرجع سبق ذكره، ص 12.

(2) فتحي محمد، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، ط 1 دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع، 2008 ص 243.

(3) محمد جاد الله مرجع سبق ذكره، ص 32.

ثالثاً: الأزمات وفقاً لموضوع الأزمة:

يجري تقسيم الأزمات حسب موضوع الأزمة إلى الأنواع التالية:

1- الأزمات المادية والمعنوية.

3- الأزمات الجزئية أو العامة.

وفيما يأتي توضيح لكل نوع من الأنواع المذكورة.

- الأزمات المادية والمعنوية:

بالنسبة للمادية تكون ذات طابع اقتصادي متعلقة بالجوانب المادية أي النفقات، أما بالنسبة للمعنوية فهي تكون ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس يمكن الشعور بها.

2- الأزمات البسيطة والحادة:

بالنسبة للبسيطة فهي حقيقة ويسهل التعامل معها بشكل سريع أما الحادة تتسم بالشدة والعنف وتهم الكيان الإداري للمنظمة.

3- الأزمات الجزئية أو العامة:

الجزئية تطول جدا من النظام، وليس كله أما العامة تغطي كافة أجزاء المنظمة، وتؤثر على كامل جوانبه.⁽¹⁾

4- الأزمات الوحيدة والمتكررة:

الأزمات الوحيدة هي فجائية غير دورية يصعب التنبؤ بها ، أما المتكررة تتسم بالتكرار يمكن التنبؤ بها عن طريق البحث والدراسة.⁽²⁾

الأزمات المادية والمعنوية

بالنسبة للمادية تكون ذات طابع اقتصادي متعلقة بالجوانب المادية أي النفقات، أما بالنسبة للمعنوية فهي تكون ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس، يمكن الشعور بها.

2- الأزمات البسيطة والحادة:

للبيسيطة فهي حقيقة ويسهل التعامل معها بشكل سريع، أما الحادة تتسم بالشدة والعنف وتهم الكيان الإداري للمنظمة.

3- الأزمات الجزئية أو العامة:

:الجزئية تطول جدا من النظام، وليس كله أما العامة تغطي كافة أجزاء المنظمة ، وتؤثر على كامل جوانبه.

⁽¹⁾ أوكيل نسيم، دور صندوق النقد الدولي في مواجهة الأزمة المالية، مجلة جديدة الاقتصاد، العدد 11 جوان، 2007، ص2.

⁽²⁾ محمد جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص32.

4-الأزمات الوحيدة والمتكررة:

الأزمات الوحيدة هي فجائية غير دورية يصعب التنبؤ بها أما المتكررة تتسم بالترار يمكن التنبؤ بها عن طريق البحث والدراسة

المبحث الثالث : أبعاد مراحل إدارة الأزمات الإدارية.

المطلب الأول : أبعاد الأزمات الإدارية .

البعد الزمني:

ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي مازالت قائمة خلاله ، وتوقعات استمرارها مستقبلا، ولأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات.

البعد الموضوعي:

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

-البعد التثري:

يعني معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة،فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار فلا بد من تحيد أثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة،بوضع الإجراءات الأفقية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.⁽¹⁾

-البعد المكاني:

ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت 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 ونشوء تلك الجماعات.⁽²⁾

-البعد البشري:

ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي شملته الأزمة ونوعياتهم

-البعد المؤسسي

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

⁽¹⁾ محمد أحمد الطيب هيكال، الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، د ط، القاهرة: دار الأمة لنشر والتوزيع، 37، 2006.

⁽²⁾ محمود الرهوان التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، د ط، القاهرة: دار أبو حامد الجديدة لطباعة، 2004، ص103.

-البعد البيئي:

ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة اللازمة التي تدخل ضمن أسباب نشوءها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسبب في إحداث إحداثها.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات.

كون وجه الاختلاف بين وجهات النظر سالفه البيان في شأن مسميات ومكونات ومراحل نشوء خلاف في المضمون، وفي المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة، وتحدد هذه المراحل في الآتي:

1/مرحلة ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، وتندرج بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها

-ومن العوامل الأساسية في التعامل في الأزمة في مرحلة الميلاد، هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إيفاد الأزمة لمرتكزات النمو، ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها

مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى القائد في المرحلة الأولى(ميلاد الأزمة)حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية ، والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي مرحلة الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا لضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

مرحلة نضج الأزمة:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط ، أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبدادية برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع ، والتي تغذي الأزمة بقوى تدميري بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما.⁽²⁾

4/مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي،وهنالك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق

⁽¹⁾ العماري عبد الله، إدارة الأزمات، د ط،الرياض: دار العلوم للنشر والتوزيع،2002،ص2.

⁽²⁾ العماري عبد الله، مرجع سبق ذكره،ص30.

أهدافه، ويبيّن على ذلك أنه من الأهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه.⁽¹⁾

خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها

5/ مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ، أو لعناصرها حيث تتلاشي مظاهرها، وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي، ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، في جميع مراحل نشأة الأزمة سابقة البيان، ضرورة أن يكون القرار ملماً بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة، حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص.

ومن ناحية أخرى، فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب بل بالأحرى يستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحلها.⁽²⁾

من خلال ما تنظرنا إليه في هذا الفصل يمكن اعتبار الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير كيان إداري وتضع القائد في موقف حرج وتشابك مع مجموعة من المفاهيم على غرار الصراع، المشكلة والواقعة والكارثة، الخلاف تتعدد أسبابها حسب طبيعة كل أزمة، فلكل أزمة إدارية سبب معين في نشوئها وتبلورها. وقد تعددت أنواع الأزمات فهالك أزمات وفق لدرجة شدتها منها العنيفة والخفيفة، والأزمات حسب معدل تكرارها، منها الأزمات الدورية وغير دورية وأزمات وفق لموضوعها، ولكل أزمة أبعادها على غرار البعد الموضوعي والبيئي والمؤسسي والمكاني والبشري والبعد البيئي والمؤسسي والمكاني والبشري والتأثيري. وتتم إدارة الأزمة بمجموعة من المراحل وهي مرحلة الميلاد ومرحلة، ومرحلة النمو، ومرحلة التبلور ثم تليها مرحلة النضج والتبلور ثم تليها مرحلة الانحسار ثم مرحلة اختفاء وتلاشي الأمة واختفاء القوى المحركة للأزمة.

⁽¹⁾ توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث، د ط، القاهرة: مركز الخيارات المهنية للإدارة، 2009، ص 30.

⁽²⁾ عبد الله سليمان العماري، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، ط 1، الرياض: د ر ن، 2002، ص 17.

الفصل الثاني

الأنماط القيادية

الفصل الثاني الأنماط القيادية

إن أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية أن يرزقها الله تعالى قادة مسولين، يتميزون عن أقرانهم بمزايا، تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتهم نحو خطى التقدم والازدهار، فالقائد له أثر على جماعته، وإن نبينا محمد صلى الله عليه وسلم قال: "إن الله يزرع بالسلطان ملا يزرع بالقرآن " بمعنى أن القائد يعد عنصر مهما في دينامية الجماعات الإنسانية وتعاملها مع مختلف شؤون حياتهم، واليوم وبخاصة في الدول النامية هنالك حاجة ماسة إلى قادة في مختلف المجالات يتميزون بالتربية الجيدة والتنشئة المناسبة، والمقدرة على تحمل المسؤوليات والضمير الأخلاقي والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية.

المبطلب الأول: مفهوم و أنواع القيادة الإدارية .

تتعدد المفاهيم حول القيادة الإدارية وفيما يلي سوف نتناول بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة.

النمط القيادي:

هو السلوك المتكرر للقيادة في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة.

التعريف الإجرائي للنمط القيادي:

هو مجموعة الأفعال المتكررة التي تصدر من مدري المنظمات وتؤثر على العاملين وتحثهم نحو تحقيق أهداف

المنظمة⁽¹⁾

تعريف القيادة الإدارية:

أ . القيادة لغة:

بمعنى يبدأ Archein كلمة مشتقة من الفعل يفعل يقوم بمهمة ومن الفعل اليوناني ومعناه يحرك أو يقود

Agere أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني أو يقوم وكان الاعتقاد سائد على أن كل فعل من الأفعال

السابقة ينقسم إلى جزئين:

الجزء الأول بداية يقوم بها شخص واحد أو عمل ينجزه آخرون وأن كلة قيادة كانت تنطوي على علاقة

اعتيادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه.

⁽¹⁾. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1 عمان: دار الثقافة، 2009، ص86

وحسب (لسان العرب) "للابن منظور" فالقيادة هي قاد يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالوقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقول "أقاده حيلة بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الإقتصاد، بمعنى الخضوع ومن قادة وهو جمع قادة (1)

ب. القيادة إصلاحاً:

تعتبر القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، أو تابعيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشرة إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين ومنه القيادة عملية تواصل وتفاعل.

حيث تعرف ديناميكية القيادة بما يسمى بالتغيرات في البيئة الخارجية وربط بين تغيرات البيئة الداخلية من سياسات وإستراتيجيات وهياكل تنظيمية لذلك من الممكن تعريف القيادة. على أنها :

قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم لتحقيق الأهداف (2) . يعرفها الباحث " كنعان " على أنها النشاط الذي يمارسه شخص لتأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (3).

وعرفها كذلك: على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين .

أها: ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف Litterer ويعرفها ليدر معينة (4).

والقيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة مما يعني أن القيادة ترتبط أكثر بالتأثير بالجماعة أو الأفراد أكثر من ارتباطها بالوظيفة التي يشغلونها وهي تعتمد على مفهوم السلطة الشخصية أكثر من السلطة الرسمية.

على أنها القدرة على التأثير والتوجيه الشخصي، بواسطة الاتصال Konty ويعرفها

لتحقيق الهدف المنشود.

على أنها عملية التأثير على نشاط مجموعة، ومنطقة في مهمة Kelly ويعرفها

(1). إبن منظور، لسان العرب، د ط، بيروت: دار صادر، 2000 ص153

(2). سهيل عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، ط1 عمان: دار وائل النشر والتوزيع، 2000 ص 12

(3). نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ص85

(4). ظاهر محمود كاللدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د ط الأردن دار هيران للطباعة، 18، 2000

تحديدها للهدف وتحقيقها.⁽¹⁾

ويعرفها Fiffner على أنها: فن تنسيق للأفراد والجماعات، ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة.

ويعرفها Broun فيقول " أن القيادة عبارة عن عملية نفسية لتوجيه التابعين.

ويرى آخر أنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه بما يمكنه من توجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب احترامهم، طاعتهم، وولائهم شد همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾
ويرى "باس" أن القيادة هي القدرة المتطورة للفرد وتحفيز الآخرين لتغيير سلوكهم أو عاداتهم، وإتجاهاتهم.
أما "أوردويد تيد" فيشير إلى القيادة أنها النشاط الذي يمارسه شخص على الناس، وجعلهم تعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .

وبناء على التعريفات السابقة للقيادة يمكن تعريف القائد على أنه الشخص الذي يقود المرؤوسين، حيث أنه هو الذي يقوم بمهام التوجيه بما يمتلك من صلاحيات الثواب والعقاب، وإعطاء الأوامر وتسهيل عمليات الاتصال وغيرها.

وهناك بعض المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم مصطلح القيادة لذا يجب التطرق في سلوك المرؤوسين وكسب رضاهم.

أما الرئاسة فتعني ممارسة السلطة على المرؤوسين لتأثير عليهم، ودفعهم للإنجاز أعمالهم، كما يمكن أن يكون القائد رئيسا إذا تمتع بمصب إداري رسمي.

ويمكن لرئيس أن يكون قائد إذا كان لديه القدرة على الإقناع المرؤوسين والتأثير على سلوكهم وكسب ولائهم.⁽³⁾

⁽¹⁾. سيد الشيخ سالم وآخرون، الأصول والأسس العلمية للإدارة، د ط القاهرة: مكتبة عين شمس، 1982، ص330

⁽²⁾. فؤاد الشيخ وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة، دط، الأردن: مركز الكتب الأردني، 2009، ص191

⁽³⁾ سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة في التنمية المحلية، رسالة دكتوراة، دراسة غير منشورة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1993، ص36.

تشترك القيادة مع المفاهيم الأخرى، كالرئاسة، والزعامة، والإدارة، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا والحق في إصدار الأوامر، ووجود الهدف إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية:

الاختبار:

إن طريقة اختيار وظهور كل منها تختلف عن الأخرى، فالقيادة تظهر وتنبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا.⁽¹⁾

أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، والقوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من الخارج الجماعة، أو مفروض عليها فرض.

مصدر السلطة:

تعتمد السلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا ويمنحها له الفرد بعد اعترافهم به واختيارهم له.

أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من الخارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.

الهدف: يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي، وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي، المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء الجماعة في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها.⁽²⁾

القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الحصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه، بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقناع بأنها أهدافهم الخاصة.

حيث يتضح من خلال التعريف أو الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل من ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارس الزعيم على تابعيه اعتمادا على تأثيره الشخص، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر

⁽¹⁾. طريف شوقي، السلوك القيادي، د ط، القاهرة: دار غريب، 1992، ص 34

⁽²⁾. ابن منصور، ومرجع سبق ذكره، 2000، ص 86، 87

القيادة والزعامة:

يرى ماكورميك Macromik أن الاختلاف بين القيادة Management والزعامة Direction والإدارة Administration ليس في درجة العمومية التنظيمية في حين أن القيادة تخص الجوانب الإنسانية فيها.

ويرى "جون كوتر" في القيادة والإدارة حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص موارد الضرورية لهذا التنفيذ.⁽¹⁾

بمنا تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم بتحديد المسؤوليات، وتفويض السلطات وبناء نظام متابعة التنفيذ بشكل القيادة برصف الفرق (Laldnment des troupes) أي توصيل الاتجاه الجديد.

الذين سيشكلون إتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية، والعمل على تحقيقها.
على كل المعوقات من جهة، وتحقيق تغيرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى.⁽²⁾

المبطلب الثاني: أنواع القيادة في الفكر الإداري.

لقد تعدت تصنيفات القيادة على أساس مجموعة من الأسس وهي كالتالي:
تصنيف القيادة على أساس السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس.

1.1 القيادة الديمقراطية:

يقصد بالقيادة الديمقراطية تلك التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه إشراكا فعليا في اتخاذ القرارات، خاصة ما يتصل منها برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة.
وذلك أن يكتفي بطلب العون أو المساعدة، منهم في صنعها، فهو لا ينفرد بصنع هذه القرارات اعتمادا على سلطته الرئاسية أو الرسمية، وإنما عن طريق إشراك أعضاء وفي هذا النوع من القيادة يفضل القائد أن لا يعطي لمرؤوسيه توجيهات مسبقة، وهو إن أعطاهم إياها فهو لا يعطي التردد المطلوبة منها هادفا في ذلك أن يتاح لهم فرصة أكبر ومشاركة فعالة في صنع القرارات، وفي تسير شؤون المنظمة بوجه العام.

⁽¹⁾ محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات وتقنيات ووظائف، ط 1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 ص 189.

⁽²⁾ عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، ط 1، الإسكندرية: دار الجامعية، 2003 ص 145.

وتجسيد لما سبق فإن القيادة الديمقراطية تباشر أعمالها خلال جماعية التنظيم، وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخطة وأهدافه وتكون علاقة التنظيم مبنية على أساس موضوعي. سواء كان هذه العلاقة بين القادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم لا على أساس شخص، فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثوبا أو عقابا على أساس عقلية منظمة.⁽¹⁾

2.1 القيادة التسلطية:

وهو القائد الذي يتخذ قراراته بنفسه، ودون مشاركة في هذا الشأن من جانب المرؤوسين، ولو حتى تقديم الآراء والمقترحات فالقائد هو الذي يستأثر سياسات التنظيم، وهو الذي يميل أساليب العمل داخله، وهو الذي يحدد كل على أساس شخصي خالصة، فلا تمارس سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا على أساس موضوعي.⁽²⁾

تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي:

12 القائد الأوتوقراطي:

هذا النوع من القيادة يركز جميع السلطات في يده، ولا يفوض شيئا منها لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، التي يصدرها، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات بل يتطلب عرضها عليه أولا بأول يتولى بنفسه دراستها، البحث فيها.

إن القائد الأوتوقراطي يشغل نفسه بكل كبيرة صغيرة، في المنظمة وكثيرا ما يضيع وقته، مما يتسبب في تعطيل العمل، وعادتا ما يلجأ القائد إلى الحوافز السلبية وإلى اتخاذ وسائل الردع والإرهاب فيؤدي إلى توليد روح الكراهية والحقن بين العاملين.

2.2 القائد الديمقراطي:

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيه، وإشراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب لكن اتخاذ القرارات كذلك، وهو بالإضافة إلى ذلك نجده يفوض جزء سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة.

(1). محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، د ط، مصر: دار هنون لنشر والتوزيع، 2000، ص 43

(2). إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، ط 1 مصر: منشأة المعارف، 2004، ص 312

وبذلك يعين مرؤوسيه على حسب التصرف، وسرعته على حل المشاكل اليومية، وعدم تعطيل عجلة الإنتاج، ويعتمد كذلك إلى تدريبهم وتحمل المسؤولية، ويأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري.⁽¹⁾

3.2 القائد المتساهل

غالبا ما نجد هذا النوع من القادة يفوضون سلطاتهم تقريبا إلى مرؤوسيهم ولا يصدرن قرارات مستقلا إلا على رأيهم، وهذا وإن بدا جذابا لبعض إلا أنه يتضمن في ثناياه تهربا من المسؤولية، فيترك عنان الأمور في أيدي المرؤوسين، الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها البعض.⁽²⁾

ثالثا تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة وتشمل:

1.3 النمط التقليدي:

ويقصد به نوع القيادة الذي يضع على شخص ما من أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة، وتقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس كبير السن، وفصاحة القول والحكمة.

2.3 النمط الجذاب:

تقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينضرون إليه على أنه الشخص المثال، الذي يتمتع بقوة خارقة.

3.3 النمط العقلاني:

وهو القائد الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي، فقط أي أنه صاحبه يستمد دور القيادة مما يحول له مركز الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد هنا في ممارسته القيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات.⁽³⁾

⁽¹⁾ إبراهيم درويش، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة، ط1 مصر: جامعة الإسكندرية لنشر والتوزيع، 1975 ص123.

⁽²⁾ معن محمود عياضدة، ومروان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁽³⁾ سهيل أحمد عبيدات، أساسيات نظريات مفاهيم د ط، عالم الكتب الحديث، 2007، ص23.

المبحث الثاني نظريات و وظائف القيادة الإدارية.

المطلب الأول : نظريات القيادة .

نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية هي من أول وأقدم النظريات، لتفسير القيادة تركز على القيادات العامة وقيادات الدول، فقد اعتبر المفكرين الأوائل، أن القائد شخص يمتلك تأثير قوي، وإيجابي على الآخرين وتفترض نظرية الرجل المريض، بأن القائد هو إنسان عظيم وإن هذه العظمة موهبة مثل "هتلر زعيم الحزب النازي".

وتستند هذه النظرية على عناصر الوراثة والصفات الجسمية حيث يرى أنصار نظرية الوراثة بالقيادة شيء فطري، أي أن القادة يولدون ولا يصنعون، وقد تبين أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال، كون جميع التغيرات التي تحدث في الحياة في مختلف مجالاتها تأتي عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة، معنى أن الرجل أو القائد لا يمكن أن يحدث تغيرات داخل ما لم يكن هنالك تعاون والاستعداد من طرف باقي الجماعات.⁽¹⁾

ويرى أصحاب هذه النظرية، أن الرجل العظيم يبرز في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أي

ومن خلال ما تم ذكره نجد هذه النظرية لاستصلاح كثيرا للإدارة كعلم، لأنها تحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهبين ونعطيهم المسؤوليات الإدارية، وتعني لن نستطيع أن نهيئ قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة، من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال، الآن هذه الموهبة نادرة.⁽²⁾

نظرية السمات:

عن القيادة التي تحدث فيها عن Galton تأثرت العديد من الوجهات والآراء بدراسة

الخليقة الوراثية للرجال العظماء، فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم

هذا ما فرض تسميتها بنظرية الرجال العظماء.

(1). محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، د ط، الأردن: دار المسيرة، 2008 ص 273

(2). مدني عبد القادر علائي، الإدارة، ط 1، السعودية: مكتبة جدة، 1998، ص 585

لذلك بني أصحاب هذه النظرية أفكارهم وتوجهاتهم، على مسلمات تؤكد إن القيادة يولدون معظمهم بالموهبة، القادة وان توجد فيهم صفات تميزهم عن غيرهم.

وقد هيمنت الدراسات حول مفهوم القيادة، باعتبارها موضوعا محيرا ومتميز الاهتمام في الخمسينيات من القرن الماضي، ومن هنا.

فاسمات تعني خصائص وموصفات مميزة للقائد وتم استخدام السمات أو الخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالية، لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار القادة الجدد، وأعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعالا كأي آخر لاختبار لذلك أهتم الباحثون بهذا الموضوع، وحدث بينهم اتفاق حول المؤهلات، والشروط الخاصة بالقيادة أو بمعنى أخرى فيها تتجلى الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة، ومن أهم السمات التي يجب أن تتوفر في المدير هي القدرة على التحفيز وتشجيع الأفراد.

حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه، ويتحقق هذا لدى جماعة العمل من خلال تشجيع على التفاني في العمل والقدرة في الأداء، والقدرة على الإقناع، بحيث يجب أن يتصف القائد بالقدرة الفائقة ولديه الثقة، ولديهم الإحساس بذلك.⁽¹⁾

ومنه امتلاكه القدرة على الاتصال والتي يقصد بها المهارات الاتصالية، غير العادية التي تعنى قدرتها على التحكم في المحيط بها لأن القائد والمجموعة التي يقودها لا يتم التفاعل بينها في الخلاء وإنما يتم ذلك في زمن معين وفي حدود مجموعة من الضر وف المعينة.

ويرى أنصار هذه النظرية أن السمات القيادة تختلف باختلاف مستوى القيادة فالسمات القيادة العليا تختلف عن السمات القيادة المتوسطة.

وكذلك تختلف سمات المطلوبة في القيادة، باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم مهارات فاسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد الإداري.

وفي هذا الصدد نجد "فيدلر" الذي بدأ بحثه في إيجاد علاقة بين سلوك القائد والأداء حيث قام بتطوير نموذج في القيادة والأداء، حيث قام بتطوير نموذج في القيادة.⁽²⁾

(1). أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، د ط، القاهرة: 2002، ص 206

(2). عمر محمود غياين، القيادة الفعالة، ط 1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 206

الموقفية والتي تقوم على فريضة أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيه، كذلك تشير هذه النظرية، إلا أنه ليس أسلوب واحد يصلح لكل زمان ومكان.

بالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف أي مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية:

- العلاقة بين القائد والتابعين.
- هيكل المهام.
- وضوح السلطة الرسمية للقائد.

وعلى نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة، وتم بطريقة شفوية عادة منه تفرض السلطة، وتغرس الثقة بالمرؤوسين، بمعنى القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف، في على اتخاذ القرارات⁽¹⁾ وتذهب لرؤية أن السلوك القيادي هو نتيجة صفات أو سمات يتحلى بها الناس، وهذه الصفات أو السمات يمكن أن نطلق عليها أسماء بذاتها، مثل الإخلاص في العمل والتحمس له والطموح والابتكار والإقدام، وغير ذلك من السمات موروثه، فبعض الناس يولدون وهم قادة بطبيعتهم.

أي أن هذه الصفات هي من طبيعة تكوينهم، ومن أبرز كتاب هذه النظرية التي يرى من خلالها كل من "تيد براون" أن القائد شخص يمتاز بسمات معينة تفوق سمات الرجل العظيم.⁽²⁾

والقادة حسب هذه النظرية يولدون ولا يصنعون، ولقد جرت دراسات لإثبات صحة هذه النظرية، لكنها لم تستطع تحديد صفات القائد التي يمكن أن تستخدم، باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن تتبناً بصدق وفعالية القيادة، عند الأفراد ورغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كإدكاء والبحث والاستقلالية، وإمكانية الاعتماد عليه والمشاورة الاجتماعية.

والقادة في هذه الحالة يتفوقون بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه إلا أن الفرق يجب أن يتعدى حداً معيناً ويؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد وأتباعه.

ولقد وجهت لهذه النظرية الانتقادات من أبرزها.

⁽¹⁾ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص 13.

⁽²⁾ أحمد قوراية، فن القيادة على المنظور النفسي والاجتماعي، ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 288.

. إهمالها لدور الأتباع في إنجاز عملية القيادة ومن المعروف أن دورهم كبير في إنجاز الأعمال الدقيقة.
النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة، في التأثير على فعالية القادة إذا من النادر جدا وجود تشابه تام بين أي قائدين.

. من الصعب تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت. (1)

خاصة أن السمات لأتدل دلالة حقيقة على أنها السبب الرئيسي للقيادة الفعالة.

. عدم التحديد الدقيق للسمات القيادة الموروثة.

. عدم الأخذ بتأثير الجماعات على المواقف والسياسات الإدارية.

. خضوعها لتحليل السلوك الإنساني وتفاعلات بين القائد والمرؤوسين وبينه وبين البيئة الخارجية، وكيفيه بناء

العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين (2)

النظرية الموقفية:

يقر أصحاب هذه النظرية أن صفات القائد لا يمكن فصلها عن الأحداث والتصرفات التي تدر عن أفراد الجماعات لأن القيادة هي في حد ذاتها نتائج لعلاقات المتبادلة بين أفراد الذين يعملون في مجموعات.
وعلى ذلك فإن أنصار هذه النظرية يرون أن القيادة الإدارية على جماعات من الجماعات تختلف الظروف والأحوال التي يعمل في كلها هذه الجماعة.

وإن السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع إعطاء تفسير مقبول للعوامل المؤثرة، بل اقتصدت على بغض المتغيرات التي تنسم بالعمومية أو الشمول، وعدم اعتمادها بالآثار البيئية في القيادة فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة حاسما في ظهور القيادة وهي التي تحدد نجاح القائد.

ويقوم مفهوم النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمت خصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص سامية، ترتبط بموقف قيادي معين ذلك أن منظمات القيادة

بمختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد ويذهب أنصار هذه النظرية إلى موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونو قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد للقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا

(1) سعاد نايف البرنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، د ن ص365.

1 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، د ط، عمان، دار وائل للتوزيع، 2001، ص 1 259

يصلح لقيادتها وقت السلم، فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية في النظرية الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.⁽¹⁾

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، فالسمات الأزمات. للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوبة توافرها في القيادة العسكرية.

ونلخص مما يقوم قدم أن مفهوم نظرية متوقف يقوم على ربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري، وهي بهذا المفهوم لا تنكرها السمات الشخصية من دورها هام في تحديد خصائص القيادة.⁽²⁾

ثالث: النظرية التفاعلية:

ويقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح.

في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين الشخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العامة.

وتعتبر النظرية التفاعلية من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل التغيرات الرئيسية في القيادة وهي: القائد والشخصية وإمكانية ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم، أهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته.⁽³⁾

وقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكله ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها على تعاونهم ويتعرف على مشكلاتهم وهو تفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ موسى اللوزي، التنمية الإدارية لمفاهيم الأسس والتنظيمات، د ط، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000 ص 99

⁽²⁾، احمد الشتاوي القيادة الإدارية الحديثة، ط 1 د م ن، دار المعرفة ص 301961

⁽³⁾، مليكة لويس عامل، سيكولوجيا الجماعة والقيادة، د ط، مصر: مكتبة النهضة المصرية، 1989 ص 85

⁽⁴⁾ بيتر نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، د ط، الرياض: مهد الإدارة العامة 2006 ص 182.

نظرية القيادة التحويلية

يعتبر مدخل القيادة التحويلية جديد للقيادة الإدارية، مقابلاً للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل للدارة عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم للمرؤوسين إنجاز الأعمال بينما يقدم القائد المكافأة أو العقوبات.

لكن القيادة في التحويلية يسعى فيها القائد للإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل حيث يأخذ بمبدأ الإدارة باستثناء، فلا يتدخل في عمل طالما سار بشكل طبيعي دون أحداث استثنائية غير عادية تبر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصبح ما يحدث من انحرافات في الأداء.

1 القائد التحويلي:

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسه وإدارته، أو المنظمة من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبية الشخصية وقدرته على الآخرين واستثمارهم عقلياً وعاطفياً، يحبه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة، والمنظمة، وكذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط محدد بل يسوقهم لانجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات ويدعوهم للتحويل من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظر بعيد المدى.⁽¹⁾

عالية المعايير أداة مرتفعة، يبدي في الوقت نفسه ثقته العالية بقدراتهم الوصول إليها. يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بذات ويتمتع كذلك بإصدار ذاتي كبير، ولا يعاني من صراعات داخلية نفسية، مما يساعد على تجنب حالة الدفاع عن نفسه.

له حضور ديناميكي وبنشاط واضح، ويقدم للمرؤوسين حلولاً جذرية غير متوقعة لمشاكلهم. أثناء تكلمه مع المرؤوسين يتصل بعيونهم اتصال مباشر وكأنه يمارس التقويم المغناطيسي، وهذا ما يجعله يعبر عن مشاعرهم التي لا يستعطون التعبير عنها.

إنه ممثل ممتاز يتصرف دائماً كأنه على خشبة المسرح.

إن طريقة تفكيره وتصرفاته تكسبه جاذبية شخصية، وهذه الأخيرة يمكن أن تكون موجهة ذاتياً بمعنى إحساسه العالي بالذات حيث يركز على قوته وعلى مركزه وقيمه في عيون الآخرين، بحيث يحبه الآخرون ويتبعونه

⁽¹⁾ جمال الدين بن محمد المرسي وثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية 2002 ص

لشخصه وليس بضرورة لرؤية أو الرسالة التي يتابعونها ولا يناقشونه فيه، كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة وهكذا يتبعه المرؤوسين للأهداف العامة التي يتبناها وليس بضرورة لشخصه.⁽¹⁾

عادة ما يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة، تشبيهات مجازية، شعارات ومصطلحات جديدة أي يستخدم كل الأساليب إلا العلمية، ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير الشركة كوكا كولا لموظفي شركته "نحن نقدم للناس في أنحاء العالم

يستشير مرؤوسيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسته أهدافهم ووسائلهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر، بدائل، رؤية وتحديات فكرية جديدة.

يقدم اهتمام عالي ورعاية كبيرة على مستوى الفردي، وخاصة للمرؤوسين اللذين يحتاجون لرعاية خاصة يرقى برغبات المرؤوسين، فإذا تكلم المرؤوسين عن الحاجات الفزيولوجية فأهم يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية، وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم

إن جاذبية الشخصية، أساليب إلهامه، استشارته العقلية لمرؤوسيه ورعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية، يؤدي لدافعية أقوى وتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم.⁽²⁾

صاحب رؤية مستقبلية ترقى بمرؤوسين وبالمنظمة، فهو محب للتغيير وتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، وشجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة وقادر على التعامل المواقف المعقدة والصعبة، وفي هذا يقول مدير شركة جنرال "الكتريك" قادة الشركات الجيدو هم القادرين على خلق الرؤية، وتحديدتها بوضوح والإحتفاض بها إن القائد التحويلي حساسا لمشاعر الآخرين، ويتصرف في ظل للأخطاء على أنها تجارب استفادة منها، كما يعتبر نموذجا جيدا في السلوك الاحتذاء به في المنظمة.⁽³⁾

النظرية السلوكي

نظرا للإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة دراسات "هاوثون"، تحول اهتمام لكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك

⁽¹⁾ بيتر نورث هاوس مرجع سبق ذكره، ص 187

⁽²⁾ أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره ص 243، 245

⁽³⁾ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة ص 88، 2008.⁽³⁾

القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبيدها في العمل والتي تشغل أسلوبا أو نمطا عاما للقيادة وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية لدى المرؤوسين

نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من "روبرت بلاك وجان موتون" بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين حيث قادم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل كل محورهما الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محور العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين كما يبين الشكل التالي:⁽¹⁾

المطلب الثاني : وظائف القيادة.

لقد تعددت وظائف القائد الإداري، فهنالك وظائف إدارية ووظائف إستراتيجية ويمكن تحديدها كالتالي:

1 الوظائف الإدارية:

1.1 وظيفة التخطيط.

من المنطقي أن تسبق وظيفة التخطيط باقي الوظائف ولاشك أن الخطوة المنطقية لوظيفة التخطيط تعترض في تعريف وتحديد أهداف المنظمة ويلي ذلك الخطوة الخاصة بضرورة تحديد السياسات والطرق. يشمل التخطيط تحديد الأهداف والأعراض للمؤسسة موضحا الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ، حتى يمكن تحقيق تلك الأعراض والأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال، والتقويم ضرورة في كل خطوة من الخطوات عملية التخطيط، وإجراء اختبارات على كفاءة لتسمح بإعادة التوجيه، قبل أن تحدد إذا كانت هنالك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى.

وعند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير وسوف يسمح، بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقيد.⁽²⁾

(1). حسين حريم، السلوك التنظيمي، د ط، عمان: دار حامد 2002

(2). إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص 153

2.1 وظيفة التنظيم:

تعد وظيفة التنظيم من أهم الوظائف الإدارية، إذا يقوم التنظيم، بدور مهم وحيوي في حياة الأفراد المنظمات، وقد يتزايد الاهتمام بهذا الوظيفة نتيجة لنمو مجتمعات الإنسانية، حيث ظهرت الحاجة إلى تنظيمات ضخمة وكبيرة الحجم.

إن تشابك العلاقات في بنهما، وتعقدت مما جعلها في حاجة قدمها، حيث ظهرت الحاجة إلى تنظيمات ضخمة كبيرة الحجم، تشابك العلاقات.

3.1 الرقابة:

القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية، قد حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من القيادة وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت⁽¹⁾

أهداف الرقابة:

1. حماية الصالحة للعام وهي الرقابة.

2. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ القرارات المناسبة.

3. تتكشف الرقابة من عناصر ووظيفة أسهمت في منح الانحرافات، وتعليل من الأخطاء وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها.

أما أساسيات الرقابة فهي وظيفة أسهمت في منع الانحرافات، والتقليل من الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها.

أما أساسيات الرقابة فهي تتم على أساس سليم على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية وللأجل أن تكون الرقابة فعالة فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ.⁽²⁾

⁽¹⁾ أغدير سالم العيد روس، مقدمة في الإدارة، د ط، مصر: جامعة أم القوي د ت ن، ص 48.

⁽²⁾ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 49.

الوظائف الإستراتيجية للقائد:

1. إدراك احتياجات المنظمة والعمل على إشباعها.
2. يوضح للعاملين نوع السلوك الذي يقود لتحقيق الهدف والمكافآت ويسهل المسار نحوها.
3. زيادة رأس المال الشخصي للعاملين كلما زاد الإنتاج، وتقديم المكافآت لهم كلما أمكن ذلك.
4. إزالة المعوقات المحيطة بيئة العمل وتقليل الصعوبات التي يمكن أن تعترض طريق العاملين في تحقيق الهدف.

5. زيادة فرص تحقيق الوصف الشخصي، الذي يتوقف على الأداء الفعال.
 6. يقوم القائد بتحديد الأعمال ضمن حدود وتعليمات الأنظمة.
 7. يوزع الأدوار ويصنع معايير الإنجاز عن طريق التوجهات التي يصدرها إلى المرؤوسين، دون مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وقد لوحظ أن العلاقة إيجابية لدى القائد في الحالة غموض المهام.
- أما في حالة وضوح المهام فالعلاقة سلبية باعتبار أنه لا حاجة بالتوجيه بأمن المهام واضحة، وتوجيهاته إلا وسيلة للمتابعة والمراقبة للعاملين نتيجة عدم الثقة بهم القائد هنا أقرب أن يكون للبيروقراطية. يركز مهامه على العمل والإنتاج،

يعمل القائد على الحفاظ على الجو المريح للمرؤوسين وذلك بمعاملتهم بالتساوي.⁽¹⁾

ويقوم القائد بإصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها. إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روح المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل وروح التعاون.

تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهدهم وتوجيهاتهم من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، في الوظيفة المناسبة.

يعمل القائد على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

يعمل على الحفاظ على التوازن على التوازن بين ما يأتي إليه من توجهات إلى مرؤوسيه.

تحقيق التكامل والتوفيق بين فريق العمل.⁽²⁾

(1) أغادير سالم العيد روس، مرجع سبق ذكره، ص50.

(2) سمير صالح، مرجع سبق ذكره، ص41

تعتبر القيادة عملية سيكولوجية، من أجل تحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن تحقيق العديد من المفاهيم المشابهة. كالرئاسة والزعامة والمدير والإدارة، حيث تتبع القيادة من الجماعة، وتؤمن بأهدافها، شاغرة شعورها ومستمدة منه سلطاتها، بينها تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي من خلال نسق منظم، ويقبل أعضاء الجماعة بها، خوفا من العقاب وعليه قد يكون الرئيس قائد وقد لا يكون.

أما الزعامة فهي شكل من أشكال القيادة، كل ما يميزها عن القيادة اعتماد الزعيم على التأثير الشخصي، وعلى خصاله الكاريزمية بشكل كبير بينما يعد مفهوم الإدارة في جوهره أعضهم من المفهوم القيادة بمعناها العام غير القيادة الإدارية للآن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي يمارسه الجماعة المنقادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنقادة.

حيث يختلف باختلاف النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعمد في ذلك على مجموعة من النظريات، كنظرة الرجل العظيم والسمات والتحويلية والموقفية ونظرية الرجل العظيم التي تعتمد على السمات الشخصية للقائد بالنظر إلى المواقف التي هي يتخذها، أما القيادة التفاعلية فتعتمد على سمات الشخصية وجمع التغيرات المحيطة بالموقف.

الفصل الثالث

أبعاد القيادة في إدارة الأزمات الإدارية

الفصل الثالث :أبعاد القيادة في إدارة الأزمات الإدارية .

إن بروز الأزمة كتحدٍ إداري واقتصادي للدولة يتوجب على القائد الإداري حماية وقاية الإدارة من المخاطر والتهديدات التي قد تعترض المنظمة لها مما يستدعي من القائد الإداري التأمل و التبصر في الكيفية التي يمكن بها الحيلولة دون وقوع هذه الأزمات ، ودرء مخاطرها ومواجهتها غير أن التدابير ظلت في إطار القيادة التقليدية التي تنظر إلى الحدث ، ثم تتعامل معه ولم تستفد من قدرة القيادة الإستراتيجية ،وتستطيع الإعداد و التقدير و الاستعداد المنظم لشبيط القوى المحركة لها و مواجهة التحديات و التهديدات الداخلية و الخارجية التي تهدد كيانات ذلك المجتمع و المنظمات الإدارية ،وتقوم بوضع خطط و استراتيجيات هادفة و شاملة ومستمرة ،تعتمد على قراءة الواقع وإقامة دراسة إستشرافية للمستقبل ورصد المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية .

المبحث الأول : إستراتيجيات و متطلبات إدارة الأزمات الإدارية .

المطلب الأول : استراتيجيات إدارة الأزمات الإدارية .

- إستراتيجية العنف :

تستخدم بغرض تدمير الأزمة داخليا وخارجيا عندما تكون المواجهة مع :

1-الأزمات المجهولة.

2-الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ.

3-الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.

إن التكتيك المستعمل في التعامل العنيف مع الأزمة يشمل التدمير الداخلي وتحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب ، والأطراف ومحاوله خلق صراع داخلي وخارجي بين القوى الصانعة للأزمة ، وذلك عن طريق الاستقطاب إضافة إلى ذلك يتم العمل على التدمير الخارجي للأزمة ، وذلك التحكم في العناصر المسببة للأزمة من الخارج⁽¹⁾

- إستراتيجية وقف النمو :

(1) السيد سعيد وعبد الوهاب ، استراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث ودور العلاقات العامة ، ط1 ، القاهرة : دار العلوم للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 24 .

تتركز هذه الإستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع ، و على إيقاف تدهور الأوضاع ووصول الأزمة لنقطة الانفجار من خلال التعامل بذكاء مع مديري الأزمة ، والاستماع لهم وتقديم بعض التنازلات التكتيكية وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر وتستخدم في:

1-المواجهة مع قوة ذات حجم ضخم ومتشعب.

2-قضايا الرأي العام للجماهير.

3-الإضرابات العمالية.

-إستراتيجية التجزئة:

تتركز على تحليل الأزمة إلى عناصر وتفصيلها الصغيرة ، ليسير التعامل مع هذه العوامل والمسببات من خلال العمل على جلب نوع من التعارض بين مصالح الأطراف المتحالفة المكونة للأزمة ، مع دعم القيادات المغمورة وتقديم إغراءات والتركيز على:

أ-ضرب الروابط المجمعدة للأزمة وتجزئتها.

ب-تحويل العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل في ، خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة للتحالفات الأزمة ، والعمل على إنتاج قيادات جديدة مؤثرة للإسقاط التحالف⁽¹⁾.

-إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

تتركز على إجهاض الفكر الذي يقف خلف الأزمة وبغديها لكي يفقد أهميته من خلال التشكيل في عناصر الأزمة و أهداف مفتعلها ، بحيث تنصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة⁽²⁾.

إن التكتيك المستخدم لهذه الإستراتيجية يتمثل في محاولة التشكيك في العناصر المكونة والاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بالشكل ضعيف يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام ، وهي من بين أهم وأبرز الإستراتيجيات المستخدمة من طرف القوى الكبرى في العالم

(1) عامر الكبيسي و عبد الوهاب محمد مرجع سبق ذكره،ص33 .

(2) جمال الدين علي ماهر ،التخطيط الأمني الإدارة عمليات مواجهة الكوارث ،ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الشرطي ،لتطوير العلوم الأمنية دبي القيادة العامة للشرطة .1994. ص25 .

-إستراتيجية تصعيد الأزمة:

تقوم على أساس دفع القوة المشاركة في صناعة الأزمة ، إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافتهم وتزرع الشقاق بينهم ، وتستخدم هذه الإستراتيجية عند تكتل قوة غير متجانسة في صناعة الأزمة لذلك يتم التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدر لصراع مديري الأزمة.⁽¹⁾

-إستراتيجية تغيير المسار:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة ، التي يصعب الوقوف أمامها ، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة ، والسير معها للأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج المفيدة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة مثل: خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل بمبدأ الانحناء للعاصفة أو السير في نفس اتجاه العاصفة ، ومحاولة الإبطاء من سرعتها والاتجاه بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية بحيث يتم تصدير الأزمة للخارج مجال الأزمة وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة ومن ثم استثمار نتائجها الجديدة لتعويض الخسائر السابقة.⁽²⁾

إستراتيجية التنبؤ .

أي التوقع بحدوث أزمة قبل حدوثها وذلك عن طريق جمع المعلومات اللازمة لتخفيف من حدتها ، من خلال مراجعة واقع وبيئة المنظمة وما حدث بها من أزمات أو يتوقع حدوث أزمات بها وهذا يساهم في سرعة الاستجابة للأزمة و التخفيف من حدتها .وحرص المخاطر و التهديدات التي تحدثها الأزمة .

و إن نجاح القائد في وضع إستراتيجية إدارية فعالة في التغلب على الأزمات يتطلب

1 . إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها و وضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءة المختصة .

2العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الإستراتيجي .

(1) السيد السعيد ، عبد الوهاب محمد ،مرجع سبق ،ذكرة 33 .

(2) عامر الكبيسي ،مرجع سبق ذكره ،ص 109 .

3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات .
- . ضرورة الأخذ بالحالات المشابهة للأزمة ، بالتالي يتعلم الأفراد والعمل تحت الضغوط .
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر لوجود أزمات و التصدي لها قبل حدوثها وتجنب الوقوع في الخسارة.
6. الدقة و التنظيم : فكل أعمال القائد منظمة ، كما أن وقته و أوقته و أهدافه منظمة.
7. القدرة على اتخاذ القرار المهم : فالقائد الناجح لا ينتظر الأحداث بل يصنعها .
- 8 الرؤية الثاقبة : فالقائد الناجح في وضع خطط وإستراتيجيات بعيد المدى لديه رؤية ثاقبة ،ويتقبل النقد الذي يوجهه إلى أفكاره المقترحة .⁽¹⁾
- حشد الطاقات و الإمكانيات لتملك من التعامل مع الأزمة .
9. توفير قاعدة معلوماتية و البيانات لمعرفة خصائصها و تاريخها .
- 10 . تحديد المراد مهاجمتها في إطار الأزمة إما وفق الأضعف ،أو وفق الأقوى لتسهيل مهاجمتها .
- 11 . تحديد المهام وتفويض الصلاحيات لتطبيق المرونة في القرارات .
- 12 . استخدام المخرجات للتغذية المرتدة للاستفادة منها في سياق العلاج الآني و المستقبلي لخلق الأزمة وعدم عودتها مرة أخرى عدم السماح لها بتغير شكلها .⁽²⁾

المطلب الثاني :متطلبات إدارة الأزمات الإدارية .

هنالك عدة متطلبات إدارية لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها هي :

تبسيط الإجراءات :

من الإرباك وعدم الفهم و الوضوح. ووضع الأنظمة و سن القوانين التي تسهل عملية الإدارة .

التنسيق :

⁽¹⁾ إدريس ثابت عبد الرحمان ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، د ط ، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2003 ، ص 123 .

⁽²⁾ السيد سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة و الإدارات ، و القيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات و التأكيد من أن العمل يجري بسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد .

حيث يمكن الإداري من إمكانية التنبؤ بوقوع مشكلة .وإن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة للإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات ، وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجال ، و العشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات .

ويشمل هذا المطلب على رسم أبعاد المشكلة وكيفية حلها ورد الفعل المناسب لحلها.

التواجد المستمر:

يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلى من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء و الإطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة و الآنية و المراقبة ،الفعالة لكل ما جديد خيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ .

تفويض الصلاحيات :

إن تفويض الصلاحيات يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ القرارات حاسمة ومناسبة ،وبشكل سريع دون انتظار الذي يقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضافة الوقت .

تأمين الاتصال:

إن وجود نظام اتصالات يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر يساعد على بناء نظام معلومات متكامل وإن إنجاح إدارة الأزمة يتوقف على تأمين الاتصالات بأنواعها .⁽¹⁾ ومستوياتها مع جميع المعنيين بالتعامل مع الأزمة ، ويلعب هذا المطلب دور مهما في توفير المعلومات اللازمة ،بذلك إعلام الإدارة باحتمالية وقوع المشاكل بوقت مبكر وإخطارها بذلك ، وتعتبر التكنولوجيا في هذه المسألة هو الوسيط في تدفق المعلومات من وإلى الإدارة .

⁽¹⁾ زيد منير عبوي ،إدارة الأزمات ، ط 1 القاهرة ، كنوز للمعرفة ، 2008 ، ص 20 .

النبؤ الوقائي :

وهو أن نبأ الإدارة ما لم يحدث مسبقا وما لم يتوقع حدوثه عدة أخطارها أي وضع أسوأ الاحتمالات وإيجاد حلول مبكرة لها ،وتكون الإدارة بهذا ذات فكر تنبؤي .

لذا وجب تبني التنبؤ الوقائي كمطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من إدارة سبائيه وهي الإدارة المتعددة على التفكير التنبؤي الإنذاري ، لتفادي حدوث أزمة مبكرة عن طريق صياغة منظمة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة و الابتكار وتدريب العاملين عليها ،وقد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزين في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة .⁽¹⁾

فريق إدارة الأزمات :

تكوين فريق الإدارة بالأزمات يكون تمثيلا الأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير التقليدية مقيدة بطبق الوقت وضغوط الموقف ، هذا يعتبر فريق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفي مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة .

وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق ، وعدم ترك الأمور للصدفة .والجدير بالذكر أنه في دراسة الجبر بعنوان إدارة الأزمات نظرة مقارنة.

وأن معالجة الأزمة تقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على استخدام الاجتماعيات كوسيلة لحل الأزمات ،ويتطلب عليها بحلقات الجودة .

سجل الأزمات :

يقول "الحملوي " أنه لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تحديد كيات المنظمة ، ويكون بمثابة الذاكرة للمنظمة .⁽²⁾

تشكيل فريق محدد مختص يناط به عمليات درء و مواجهة الأزمة و إنشاء مركز إدارة العمليات .

. تحديد مهام مركز درء ومواجهة الأزمة.

. تقسيم الأزمات و المخاطر في مجموعات متشابهة .

⁽¹⁾ فهميم إبراهيم الظاهر،مرجع سبق ذكره ،ص131 .

⁽²⁾ عامر عبد الباسط ضرار ،إدارة الأزمات ،ط1 ،مصر :دار الثقافة للنشر و التوزيع ،2000 ،ص42 .

- . التنسيق بين الأجهزة و الجهات التي يمكن أن تتعاون في هذا المجال .
- . وضع سيناريوهات بدائل المتاحة لذلك لتجنب المخاطرة و التقليل من الخسائر الممكنة . تجنب التحديد السريع للقرار أثناء الأزمة و يصبح القرار سلبيا و غير مؤثرة .
- . مرجعة الإستراتيجيات و إختيار المناسب لكل مرحلة من مراحل الأزمة .
- . و بناء على المعلومات المتاحة و الإمكانيات المتوفرة .
- . الدقة و الموضوعية و تجنب الدخول في عنصر الذاتية .
- . الحدائة و الاستمرارية .
- . وضع مركز عمليات و لجان لدراسة الأزمة و أبعادها .
- أي أزمة مهما كان مستواه أو نوعها لابد أن توجه من خلال غرفة عمليات يتم تهيئتها ، لمواجهة الأزمة و أوقات الطوارئ ، و تحتوي على لجان لدراسة الأزمة تنظم العديد من الخبراء و المختصين ، في مجالات مختلفة ، يقومون بحساب كل بعد من أبعاد الأزمة و تحديد التصرف المطلوب حياله .
- وهذه الطريقة إما أن تكون مؤقتة أو طرقا دائمة لمواجهةها .
- وذلك لان هذا الفريق هو الذي يبلغ الإنذار من قبل المختصين الذين إلتقطوا إشارتها و قراءتها⁽¹⁾.
- ونستنتج من ذلك بخصوص غياب التخطيط غياب التخطيط الوقائي تجسد الوقائع لدى معظم منظمات فلا وجود لفكر يصنع منظومة وقائية معتمدة وقائية معتمدة على الابتكار و الحلول الجذرية و مستخدما الطرق العلمية كالسيناريوهات و المحاكاة و يكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير .
- القدرة على وضع المناورات و المفاوضات تحت ضغط أحداث الأزمة .
- معالجة الطرق و البدائل المتاحة في شبه نظام ثابت نسبيا .
- وجود تصور لحركة الأحداث و تدعيمه بالنموذج المؤيد لهذا التوقع .⁽²⁾
- وجود تعميم هيكلي للاتصالات الأزمة و وسط الأحداث وذلك من أجل تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة .
- وضع قائمة للتهديدات المحتملة و تقييمها و وضع أولويات لها .
- . القضاء على العشوائية و التخبط و انفعال اللحظة الذي يصاحب الأزمات .

(1) علي هلول ، إدارة الأزمة وإستراتيجية المواجهة ، د ط ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2011 ، ص 29 .

(2) توفيق عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 234 .

- . القضاء على العشوائية و التخبط و انفعال اللحظة الذي يصاحب الأزمات .
- . استغلال الكفاءات و الموارد المتاحة و ضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .
- . الرؤية الصحيحة ، القائمة على الحكمة و العلم بأمور المنظمة و العاملين .
- . إتباع أنسب الأساليب لمواجهة الأزمة ، حيث يعتبر من المطالب الأساسية في التعامل مع الأزمات وإنهاءها ، حيث كل أسلوب له فاعلية وتأثير على إدارة الأزمة بناء على نوع وخصائص الأزمة .⁽¹⁾

المبحث الثاني : الأساليب و التحديات التي تواجه القيادة في إدارة الأزمات الإدارية .

المطلب الثاني : أساليب القيادة الإدارية .

يقصد بالأسلوب النمط الإنساني الوسائل أو الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض و الأهداف التنظيمية و بنا على ذلك يعتمد القائد على الأسلوب الذي يساعده في تحقيق الأهداف الأغراض المنظمة و القضاء على الأزمات .

أساليب القيادة في الفكر الإداري

هنالك أساليب القيادة الاستبدادية الآمرة ، بينما يفضل فريق أخرى أسلوب القيادة الديمقراطية ، وكلا الفريقين يعتمد على أسس معينة يرجعونها إلى الظروف المحيطة بالقادة الإداريين .

أ . القيادة الاستبدادية :

يعتمد القادة الاستبداديون على فكرة السلطة الرسمية فهم يستمدون سلطتهم من القوانين و اللوائح و القرارات بدلا من اعتمادهم على دراسة سيكولوجية الآخرين ، و التأثير عليهم واستمالتهم وهم يعملون إطلاقها إلى تفويض بعض السلطات إلى معاونيهم بغية السيطرة عليهم و يقربون منهم أولئك الأشخاص ، ويعرضون عليهم وما تسمع آذهم دون مناقشة أو إسداء النصح أو اعتراض كما أنهم يلجئون إلى أسلوب الرقابة الشديدة على كل من حولهم و الثقة أساسية في معاملتهم لذا تعدد الرقابة القضاء على الرشوة و الطامعين في جميع المجالات يدخلون منها على نفوسهم الضعيفة إذا أن المخلصين ذوي الكرامة يتعدون و ينتظرون و يصفو الجو لتلك الفئة الطامعة التي تكون عداد من مراكز القوى في مختلف الأنشطة لتعتمد عليها في تحقيق مآربها.⁽²⁾

⁽¹⁾ أبو الفضل عبد الشافعي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام ، د ط ، القاهرة : المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، 1992، ص 132 .

⁽²⁾ محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، أنماط و أساليب القيادة، ط 1 ، عمان لأدرن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2010، ص 32.

مستريحين .

القيادة الاستبدادية تؤدي حتما إلى ضعف العلاقات الإنسانية و الروح المعنوية.

الابتكار في العمل وتعمل هذه القيادة على إنقاذ كرامة الإنسان وتطرح بكل من في طريق أنصارها .

ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته للأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم .

. مستوى الخبرة الفنية :

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارات الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل ومستوى القدرات

العقلية و الإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات و تنميتها وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات

الأسلوب القيادي ،في أن القائد ذوي الخبرة الفنية العالية سيعتمد خبرته تلك في قيادتهم ، كما يقلل من اعتماد

على غيره .

أما القيادة ذوي الخبرة المتوسطة أو دون ذلك فهذا يفرض عليه أن يستعين بخبرته وذلك من أجل اتخاذ

القرارات المناسبة لكبت نشاط الأزمة .

. الدافعية للإنجاز :

و تشير إلى الطموح ، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل المهنة .

كما يعرفها "ماكلياند " بأنها :المنافسة من أجل النجاح و التفوق و الرغبة الشخصية في تجنب الفشل ، ولا بد

على القائد أن يمتلك دافعية كبيرة لإنجاز .

لأن من واجبه التحفيز الذاتي ،أما عن صفات القائد الذي لديه دافعية قوية للإنجاز، تتمثل في قبول المخاطرة

المحسوبة ،الحدية في قبول التحدي المثارة المراقبة الذاتية ، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي ، عدم

الاكتفاء بالوصول للأهداف التي يعتنقها الآخرون كافية .

. الضمير : إن القائد يجب أن يكون لديه إحساس بالمسؤولية ورغبة داخلية في كبح الأزمات و مواجهتها .

. الجراءة :يميل القائد إلى المجازفة شكل تلقائي وعادة يكونون عنيفين ولا يخضعون لمؤثرات بسهولة .⁽¹⁾

. الثقة بالنفس :تعد هذه السمة من أكثر السمات المنتشرة بين القادة لأنهم لا يحتاجون إلى رضا الآخرين عنهم

ويشعرون بالأمان و لا يحسون بالذنب كما أنهم لا يتأثرون أخطا .

⁽¹⁾ سهيل أحمد عبيدات ، مرجع سبق ذكره ،ص23 .

الحماس : غالبا يكون القادة نشيطين ولديهم القدرة ليعبروا عن أنفسهم بشكل جيد ويكونون شديدي التفاؤل ، وهم يتمتعون بالسرعة و اليقظة ولا يملون للعزلة .

القدرة على الإلزام : أن القائد يميزهم تماسكهم ودقتهم في تعاملاتهم الاجتماعية لذلك هم يميلون إلى أن يكونون متمتعين بقدرة الحرص عند اتخاذ القرارات .

الدقة و التنظيم : فكل أعمال القائد منظمة كما أن وقته وأوراقه وأهدافه منظمة .

القدرة على اتخاذ القرار المهم في الوقت المناسب : فالقائد الناجح لا ينتظر الأحداث بل يصنعها.

التأثير في الآخرين : فالقائد الناجح في إدارة الأزمات و التنبؤ بها هو الذي يكون له قدرة كبيرة التأثير على الآخرين و الأهلية لمواجهة الأزمات ، ويتوصل معهم بمهارات ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة .⁽¹⁾

. القيادة الديمقراطية :

يعتمدون على استخدام السلطة الرسمية لصالح المنشأة و لصالح العمل ويركزون على الوصول إلى قلوب العاملين و استمالتهم وكسب ثقتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات سواء بطريقة مباشرة وحكم أنفسهم وهم يعتمدون على معاونيهم الذين يتم اختيارهم بعناية ويفوضون لهم جزء من سلطتهم ويلجئون إلى المشورة قبل اتخاذ القرارات الحاسمة.

وديمقراطية القيادة تنعكس على العاملين جميعا بحيث يستطيع كل ملخص أن يبدي رأيه فيها ويفيد الجماعة .

الأسلوب التيسري في الأسلوب الأوتوقراطي :

يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة و الإجراءات

وتوزيعها على الأفراد ، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات ، كما يعتمد على أسلوب الثواب و العقاب ويكون القائد محور الاتصالات في المجموعة .

أما في أسلوب التسييس أو الحر ، فيترك القائد الأمور و اتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة ، ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ولا يقدم المدح أو النقد لأحد .

أسلوب القائد المشارك :

⁽¹⁾ عبد الهادي محمد حسين ، القيادة الذكية ، ترجمة محمد حسين عبد الهادي محمد حسين عبد الوهاب ، ط 1 ، القاهرة : دار العلوم للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 44 .

الفريق الواحد ، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار المقترحات ، و الاتصال مع الفريق الواحد ، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار و المقترحات ، و الاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقاً من حرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف .⁽¹⁾

أسلوب القائد الموجه (Diriger)

يتميز اهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين ، فيكون دور القائد في هذه الحالة هو إعطاء تعليمات دقيقة ، وتوجيهات محددة و القيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام .
ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة لأن نقص خبرتهم قد يؤدي إلى الدخول في مشكلات التي قد تتفاقم لتتحول إلى أزمات لهذا وجب على القائد توجيه المرؤوسين .

أسلوب القائد المساند (Epauler)

فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاجية ، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم للإنجاز المهام ، يقتسم معهم مسؤوليات إتخاذ القرار وبذلك وذلك من أجل تعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم .

أسلوب القائد المفوض (Delguer):

يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاجية و المرؤوسين معا وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤوليات إتخاذ القرار وتنفيذ للمرؤوسين .

ويتماشى هذا الأسلوب مع المرؤوسين جيديو الخبرة و القادرين على العمل والراغبين في كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة للإنجاز المهام استعداد كبير لتحمل المسؤولية .

محددات الأسلوب القيادي .

السمات الشخصية و الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد ، قد تكون مكتسبة أو موروثة وتظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد الإداري اتجاه المواقف التي تواجهه ، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد .

⁽¹⁾ حسن حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 204

. نسق القيم :

إن القيم حسب "باريت" تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي معين فهي بمثابة معايير للاختيار البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف .

الرؤية الثابتة :

فالقائد الإداري الناجح يستطيع أن يرى ملا يره الآخرون ، ولكنه يتقبل النقد الذي يوجه إليه وإلى أفكاره المقترحة .

التحفيز :

فالقائد الناجح يعتمد التحفيز كعنصر أساسيا في عمله لبث روح الحماس في فريق إدارة الأزمات

الثقة الكبيرة بما لديه من قدرات و إمكانيات ومبادئ :

فالقائد الناجح في إدارة الأزمات وتثبيط القوى المنشطة للأزمة لبد أن يعرف ما لديه من نقاط القوى و الإمكانيات المادية و البشرية من أجل القضاء على الأزمة ،

التخطيط :

فنجاح القائد في إدارة الأزمات يتوقف على التخطيط الصحيح والمدروس و تكون مبنية على أسس و إستراتيجيات ولا يترك مجال لصدفة في التصدي للأزمات وكبح نشاطها و محركاتها .

التفويض :

يستخدم القائد آلية التفويض في إدارة الأزمات ليعرف متى يفوض الأشخاص ، ومتى يحدد المهام التي يمكن تفويضها .

الثقافة:

فلابد على القائد أن يكون إنسان مثقف على درجة عالية من الوعي و الثقافة ويطور في نفسه ومن قدرته و إمكانياته ،ومهاراته بالقراءة و الدورات التدريبية .

الالتزام بالخطط :

يضع القائد الخطط ويعرف أن نجاحها يحتاج منه أن يطبقها ويلزم بما جاءت به ويعرف أنها تحتاج ملزمة له .⁽¹⁾

الأساليب التقليدية في إدارة الأزمة .

1.1 أسلوب إنكار الأزمة :

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها ، وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ، ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك .

تؤكد إدارة المنظمة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة ، وهذه الإنجازات تقود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح ، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي الإدارة أنها حققتها) فإنه خائن وجاحد ومنكر للحميل ، ويعمل ضد الأهداف الإستراتيجية لأصحاب المصالح ، وتدعي الإدارة في ظل هذه الأزمة وفي ظل الإنكار المطلق لوجودها بأن الأوضاع في المنظمة (وبفعل جهود هذه الإدارة) قد تحولت من حالة الفشل الكبير إلى قمة النجاح والتفوق والريادية ، ومن التخلف إلى التقدم ، ومن الاستبداد والدكتاتورية إلى إشراك العاملين في القرارات ، واعتماد الديمقراطية منها أساسيا في العمل وهنا لا بد من التأكيد على أن كل ما تدعيه هذه الإدارة يكون مجرد أكاذيب لا أساس لها من الصحة ولا وجود لها على أرض الواقع ، وتكون هذه الإدارة مجرد دكتاتورية مستبدة وجميع دلائل الواقع تنكر هذه الإدعاءات ، وتكشف أن هناك أزمة حقيقية تواجه هذه المنظمة ، لكن إدارة هذه المنظمة تنكرها وتصبر على إنكارها.

ويمكن القول ، أن خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التقييم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها و انعكاساتها على المنظمة ، وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها ، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف.⁽²⁾

1-2/أسلوب كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة ، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة ، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى ، وتسعى

(1) سهيل احمد عبيدات ، مرجع سبق ذكره

(2) حسن البراز ، إدارة الأزمة بين نقطتي التحول ، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 2001 ، ص 24 .

إدارة المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها التخلص من قادتها، والتخلص من أية قيادات جديدة قد تبرز.

والقضاء على كل محاولات التجدد التي تسعى قوى الأزمة لتحقيقها ، وعند استخدام هذا الأسلوب (أسلوب كبت الأزمة) فإنه لا يكون هناك أية استجابة لمطالب قوى الأزمة ، بل أن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها ، وتجد الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها ، لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها ، وقد تأخذ أشكالا جديدة تكون أشد خطورة من الوضع الحالي.⁽¹⁾

1-3/أسلوب بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة ، والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها ، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة (الاعتراف بها كحدث حصل في المنظمة)، لكن توضح إدارة المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وحدث غير مهم ، لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها ، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة ، وأنه في طريقه إلى الانتهاء والزوال ، وسوف تعود المنظمة سريعا إلى توازنها وسابق عهدتها قريبا.⁽²⁾

ويجري استخدام أدوات ووسائل متعددة من أجل بخس الأزمة ، وهذه الأدوات والوسائل تتراوح بين الترغيب والإغراء والاستقطاب

من جهة ، وبين التهيب و التخويف والعقوبات المالية وغير المالية، من جهة أخرى وما يجب تأكيد عليها كليا ، بل أنها قد تعود وتنفجر لاحق اشد وربنا تكون عودتها أشد عنفا وقوة

1-4/أسلوب تنفيس الأزمة:

هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد، وتندر بأن انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع وذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة

⁽¹⁾ فهيم إبراهيم ، إدارة الأزمات ، د ط ، القاهرة : أريد عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، 2009، ص 131 .

⁽²⁾ حسن حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

هذا الأسلوب في إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب دوافع الأزمة, وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة, ومن هنا فإن شدة غليان بركان الأزمة تقل, وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.⁽¹⁾

1-5/ أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ بعض الإدارة إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة, ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة, فيؤدي تشكيل هذه اللجنة التي تتضمن أطرافا متعددة من المنظمة إلى الحصول إدارة المنظمة على البيانات و المعلوم والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة.⁽²⁾ ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة, والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة.

2/ الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات:

أ/أسلوب التعبوي الاحتياطي:

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية حافة الخطر والحد الأمان والتي تتطلب المعرفة المتعمقة والشاملة لنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة وهذه الحواجز الدفاعية تكون بمثابة خطوط دفاع قوية تؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة, وإفقاد هذه الأزمة قوة دفعها, والعمل على استقطاب قوى الأزمة وتيار الأزمة لصالح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.⁽³⁾

ب/أسلوب المشاركة الديمقراطية :

هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة, وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد. ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن إدارة المنظمة تحظى باحترام وتقدير لدى أغلب الأطراف في المنظمة ولدى أغلب أصحاب المصالح, وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة باتجاه

(1) فهد أحمد الشعلان إدارة الأزمات، د ط، الرياض: أكاديمية العلوم العربية الأمنية، 2002، ص 21 .

(2) فهيم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، 131 .

(3) محمد بن أبي بكر الرازي، إدارة الأزمات، د ط، بيروت: دار الكتاب العربي، 1967، ص 15 .

الذي يقود إلى معالجتها بصورة سليمة , كما أن يؤدي إلى تعزيز الثقة في هذه الإدارة وإلى الالتفاف حولها ومؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة .⁽¹⁾

ج/ أسلوب احتواء الأزمة:

يركز هذا الأسلوب على محاصرة تطويق الأزمة وحصرها في إطار محدود, وتجميع هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلتها, والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة, ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعاب هذه الأسباب والتعاطي معها بروح إيجابية, ويمكن أيضا تحويل قوة الدفع الأزمة من الاتجاه السلبي والإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح.

د/ أسلوب تصعيد الأزمة:

في بعض الحالات قد ترى إدارة المنظمة نفسها مضطرة لتصعيد الأزمة, وسبب ذلك وجود تكتل لعدد من القوى في مرحلة ولادة الأزمة, ومن هنا فإن تصعيد الأزمة يؤدي إلى حدوث اختلافات وتناقضات في المصالح عند تخطي المرحلة الأولى للأزمة, وهذا يؤدي إلى تخفيف حدة وشدة الأزمة وتخفيف الضغوط الناجمة عنها, فعندما تستخدم إدارة المنظمة هذا الأسلوب فإنها تنجح إلى حد بعيد في إزالة الغموض والتعرف على مواقف واتجاهات مختلف الأطراف التي تشكل منها قوى الأزمة.

هـ/ أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:

لكل أزمة مضمون محدد ترتكز عليه هذه الأزمة, إذ يمكن الأزمة أن تتغلغل في المنظمة وتؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية, ومضمون الأزمة قد يكون إداريا أو ماليا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو غير ذلك.⁽²⁾

/ الأسلوب العلمي:

1/ تقدير الموقف و الدراسة المبدئية لإبعاد الأزمة .

2/ تحليل الموقف والدراسة التحليلية يتم فيها تحليل الأزمة.

3 / التخطيط العلمي.

4/ التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة.

⁽¹⁾ علي بن هلهول الرويلي ،مرجع سبق ذكره ،ص 272 .

⁽²⁾ نائل محمد المؤمني ، إدارة الكوارث و الأزمات رؤية إسلامية ، د ط ، الأردن :الجامعة الهاشمية للنشر و التوزيع، 2002 ،ص 272 .

5/ اختراق الأزمة من خلال التعرف عليها.

6/ التوجيه وذلك الاستفادة من الأزمة والتعلم.⁽¹⁾

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه القائد في إدارة الأزمات .

في ظل الظروف الراهنة يبقى تحقيق أهداف المؤسسة من أبرز التحديات التي تواجه القائد الإداري لاسيما وإن كانت تلك الأهداف تتطلب إمكانيات مادية وبشرية أكثر مما يملك وأن وقت الإنجاز غالبا ما يمثل أهم

التحديات و التي نوضحها كالتالي :

. صعوبة وضع الرؤيا المناسبة للفريق .

. صعوبة بنا فريق الذي يناسب أهداف المنظمة .

. صعوبة توحيد الفريق نحو هدف واحد .

. صعوبة إعطاء فريق إدارة الأزمات تحفيز مالية .

. العدالة في تقييم أعضاء المنظمة .

. تقليل دوران العمل ضمن الفريق .

. مجارة المنافسة .

. تطوير الذات والاستمرارية كقائد وعدم التحول.⁽²⁾

التحديات الخارجية :

التطوير في الخدمات والمنتجات المنافسة لنا في السوق أو تأسيس منشآت جديدة منافسة.

. تفضيل المنتج أو الخدمة المنافسة لنا من قبل عميلنا ومحاوله إعادته لقوائمنا .

. إرضاء العميل في حالة حدوث أي تفاهم مع أحد موظفيها أو لأي سبب آخر العلاقات العامة . محاولة تغطية

أكبر قدر ممكن من السوق ومحاوله جلب أكبر شريحة ممكنة وبالذات من العملاء الجدد .

. الحفاظ على عملاءنا الدائمين و الدائمين .

⁽¹⁾ عامر عبد الباسط ضرار، إدارة الأزمات رؤية إسلامية، مصر: دار الكلمة لنشر و التوزيع، 2000، 42 .

⁽²⁾ إبراهيم يحيى عبد الحميد، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، د ط، القاهرة: دار نور للتوزيع والنشر، 2001، ص 120 .

العولمة :

لقد أصبح كقرية صغيرة ،تبادل ثقافي ،حيث تعتبر من أهم التحديات التي توجه القائد اليوم هو تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات .

من الصعوبة أن تتجاهل أي منشأة المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصا مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق .

تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافيا ،داخل البلد الواحد ودوليا مما ترك أثره على درجة المنافسة التي توجهها المنشأ محليا و إقليميا .⁽¹⁾

النوعية الإنتاجية

تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحديا للقادة.

أخلاقيات العمل في المسؤولية الاجتماعية:

يركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها من حيث توفير المنتجات و الخدمات بتكلفة اقتصادية التي تعمل بها **التنوع في قوة العمل :**

من التحديات المعاصرة أن هنالك ازدياد في تنوع القوة العاملة ، وازدياد العمر المتوقع للفرد العامل .

التغير:

يواجه القائد تغيرات متسارعة في البيئة المختلفة سواء الاقتصادية الاجتماعية أو غيرها من العناصر .

كان التغير في الأمس حالة استثنائية على إدارة الأزمة المنشأة أن توجهها أحيانا أما التغير اليوم يعلم كيفية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والاستجابة .⁽²⁾

يسعى القائد لتحقيق الربح للمنظمات وتجنب الدخول في أزمات حادة التي من شأنها أن تؤدي انهيار الهياكل القاعدية للمنظمات ومن أجل تجنبها يوجه القائد أو الإدارة الكثير من التحديات وهي:

الممارسات السلبية للمرووسين ذات الطابع المرضي ،التي قد تؤدي إلى ظهور صراعات داخلية و ارتفاع معدلات التغيب .

(1) حسن عبد الله العايد ، أثر العولمة على الثقافة العربية ، ط 1 ،بيروت :دار النهضة العربية ، 2004 ، ص 18 .

(2) إبراهيم يحيى عبد الحميد ،مرجع ذكره ،ص 120 .

العجز في اتخاذ القرارات الحاسمة إبانة الأزمة ،حيث يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير اللازمة لتصدي للأزمات ،حيث أن بعض القادة يعجزون عن التفكير في المنظمة الذي من شأنه أن يسهم في تخطي الأزمة .

. قلة المعلومات أو معلومات مبتورة هذا يجعل القائد يخاطر في اتخاذ القرارات التالية أي ارتفاع نسبة المخاطرة .
كثرة تكاليف بعض البرامج التي لا تتلاءم مع الميزانية المحددة للمنظمة مما يؤدي إلى حدوث عجز مالي ،بالتالي خطة تكون قصيرة المدى .

غياب ثقافة تنظيمية اتصالية بالمؤسسة في حالة الأزمات

. قلة المهارات الفنية للمرؤوسين في إدارة الأزمات .

من خلال ما سبق ذكره يمكن اعتبار أن القائد الإداري يعتمد في إدارته للأزمة لمجموعة من الإستراتيجيات ومن بين هذه الإستراتيجيات إستراتيجية التنبؤ و إستراتيجية وقف النمو و التجزئة ، وإجهاض الفكر الصانع للأزمة وتصعيد الأزمة وتغير المسار وضرورة إتباع مجموعة من المتطلبات و الأسلوب الذي يتماشى مع طبيعة الأزمة ، ويواجه القائد أثناء إدارته للأزمة لمجموعة من التهديدات و التحديات الداخلية و الخارجية وذلك من أجل القضاء عليها قبل أن تقوم بتدمير المنظمة و الخروج بأقل خسائر ممكنة .

خاتمة

خاتمة:

مما سبق يمكن للقيادة التحكم في توازن الأزمة الإدارية، من خلال اعتماد على مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات العلمية التي تتوافق مع طبيعة الأزمة الإدارية، ونجاح القائد في إدارة الإدارة، ونجاح القائد في إتباع سياسات وإجراءات ناجحة للإدارة الأزمة الإدارية لا بد ويعتمد بدرجة كبيرة على العمل كفريق والتنسيق فيما بينهم، والمعلومات الصحيحة التي ترد إلى القائد تساهم في سرعة اتخاذ القرارات السليمة فالمعلومات الصحيحة والدقيقة وفي الوقت الصحيحة وفي الوقت المناسب، للإدارة الأزمة وذلك من أجل الخروج بأقل الخسائر الممكنة، ومراعاة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتأقلم وعصرنه الإدارة لمواكبة العولمة التطور التكنولوجي وذلك من أجل الخروج بقرارات ناجحة ، وتجنب النتائج الصعب قبل فوات الأوان وهو يقتضي من القيادي الاعتماد القيادي على فريق عمل الذي يقوم بوضع سيناريوهات للأزمة وضع رؤية استشاري والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها والتصدي لها والخروج بأقل خسائر ممكنة وتجنب تدمير المنظمة لان هنالك بعض أزمات تكون مدمرة تقضي على كامل الكيان الإداري، لذا يجب على القائد وضع سجل للأزمات لتكون بمثابة الذاكرة للمنظمة، وتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والكفاءة تمكنه من القدرة في التحكم في توازن الأزمة الإدارية وتجنب حدوث خسائر هائلة بالإضافة إلى تأمين الاتصال لأنه يساعد على توافر المعلومات والإنذار المبكر للأزمة لتنفيذ القرار بإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة التواجد المستمر للأعضاء فريق إدارة الأزمات حتى يكون هنالك تنسيق فيما بينهم وتبادل الآراء والإطلاع على كل ما هو جديد حيال الإدارة واتخاذ القرارات المناسبة للتنبؤ بالأزمات ومنع حدوثها وانتشارها.

ومنه فإن القيادة تؤثر في إدارة الأزمة الإدارية ومعالجتها من خلال الاعتماد على الأسلوب المناسب و الإستراتيجية الفعالة التي تتناسب وطبيعة الأزمة الإدارية ، ولابد من توظيف مؤهلاته الفكرية و العقلية والتحلي بالضمير المهني ، ولا بد أن تكون له الجرأة الاجتماعية ، و الثقة بفريق إدارة الأزمة الإدارية و الدقة و التنظيم فكل أعمال القائد لابد أن تكون أعماله منظمة كما أن وقته منظم و أهدافه تصب نحو مواجهة الأزمة وان تكون له القدرة على التأثير على الآخرين و أن تكون له إمكانيات التنبؤ بها و الأهلية لمواجهة الأزمات ، و القدرة على الالتزام أي أن القائد قادر على الالتزام دقيق في تعاملاته و الحرص على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

ملخص

من خلال مات ناولناه في هذه الدراسة نستخلص أن القائد الفعال في معالجة الأزمات الإدارية، التي تعتبر عبارة عن حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، مما يستدعي اتخاذ القرارات الذي يتلاءم مع طبيعة الأزمة، و إن القائد هو الذي تكون له قدرة في التأثير في فريق إدارة الأزمة و التنسيق فيما بينهم وجعاهم يتعاونون لتحقيق الهدف المنشود وذلك باعتماد على أساليب و استراتيجيات التي تتناسب مع طبيعة الأزمة مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ، وتحديد متطلبات الأزمة الإدارية، وذلك من أجل إزالة العقاب المحيطة بيئة العمل و تقليل الصعوبات لكي يتحكم القائد الإداري في توازن الأزمة الإدارية وتثبيط نشاطها و القضاء على القوى المحرك لها ، و أثناء مواجهه القائد للأزمة يواجه مجموعة من التحديات و التهديدات في إطار العولمة و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية .

Abstract

Matt Nolnah in this study conclude that an effective leader in dealing with the administrative crisis, which is a situation or a problem by taking the dimensions of the political system, which calls for the decision-making that is best suited to the nature of the crisis, and that the leader is the one who has the ability to influence the crisis management team and the coordination between them and Djaahm cooperate to achieve the desired goal by adopting methods and which are proportional to the nature of the crisis. crisis taking into account Libai internal environment strategies and external variables and determine the needs of administrative crisis, in order to eliminate the impunity surrounding the work and reduce the difficulties you environmental manager responsible controls the balance of the administrative crisis and by inhibiting its activity and the elimination of the power of the engine to it, and opposite the leader of the crisis facing a series of challenges and threats in the context of globalization and internal and external environment variables.

قائمة المراجع

قائمة المراجع .

أولا قائمة المراجع باللغة العربية :

I الكتب :

- 1) . أحمد ماهر، إدارة الأزمات ، د ط ، مصر : الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2006 .
- 2) إبراهيم درويش ، الإدارة العامة بين النظرية و الممارسة ، ط 1 ، مصر : جامعة الإسكندرية للنشر و التوزيع ، 1975 .
- 3) إبراهيم عبد العزيز شيحا أصول الإدارة العامة ، ط 1 ، مصر: منشأة المعارف ، 2004
- 4) إين مطور ، لسان العرب د ط ، بيروت ، دار صادر ، 2000 .
- 5) أبو الفضل عبدالشافعي محمد ، القيادة الإدارية في الإسلام ، د ط ، القاهرة : المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، 1992 .
- 6) أحمد الشتاوي القيادة الإدارية الحديثة ، ط 1 ، دم ن ، دار المعرفة ، 1961 .
- 7) أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، د ط ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2002 .
- 8) أحمد قوراية ، فن القيادة على المنظور النفسي و الاجتماعي ، د ط ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 .
- 9) إدريس ثابت عبد الرحمان ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، د ط ، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية 2003 .
- 10) أغدير سالم العيد روس ، مقدمة في الإدارة ، د ط ، مصر : جامعة أم القوى ، دت ن 2007 .
- 11) بيتر نورث هاوس ، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، د ط ، الرياض : مهد الإدارة العامة ، 2006 .
- 12) توفيق عبد الرحمان ، إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث ، د ط ، القاهرة : مركز الخيارات المهنية للإدارة ، 2009 .
- 13) جمال الدين بن محمد المرسي و ثابت عبدالرحمان ، الرحمان ، السلوك التنظيمي ، د ط ، الدار الجامعية ، 2002 .

قائمة المراجع

- 14) حسن البزاز ، إدارة الأزمة بين نقطتي التحول ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 2001 .
- 15) حسن عبد الله العايد ، أثر العولمة على الثقافة العربية : دار النهضة العربية ، 2004 .
- 16) حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، د ط ، عمان : دار حامد ، 2002 .
- 17) زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، د ط ن الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 18) زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، ط 1 ، القاهرة : دار كنوز للمعرفة ، 2008 .
- 19) سعاد نايف البرنوطي ، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، د ت ن .
- 20) سليم بطرس جلدة ، الاستراتيجيات الجديدة في ظل عالم متغير ، د ط ، عمان : دار الراجحة للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 21) سهيل أحمد عميدات أساسيات نظريات مفاهيم ، د ط ، عالم الكتب الحديث ، 2007 .
- 22) سهيل عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز ، ط 1 ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع 2000 .
- 23) سيد الشيخ سالم و آخرون ، الاصول و الأسس العلمية للإدارة ، د ط ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1982 .
- 24) السيد سعيد وعبد الوهاب ، إستراتيجيات إدارة الازمات و الكوارث و دور العلاقات العامة ، ط1 ، القاهرة : دار العلوم للنشر و التوزيع ، 2006 .
- 25) السيد عليوة ، إدارة الازمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي ، ط 3 ، القاهرة : مركز تطوير الأداء و التنمية ، 2006 .
- 26) طريف شوقي ، السلوك القيادي د ط ، القاهرة : دار غريب 1992 .
- 27) ظاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية د ط ، هران للطباعة 2000 .
- 28) عامر عبد الباسط ضرار إدارة الأزمات ، ط 1 ، مصر : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2000 .
- 29) عامر عبد الباسط ضرار إدارة الأزمات رؤية إسلامية مصر : دار المعرفة لنشر و التوزيع ، 2000 .
- 30) عبد الرحمان محمد عيسوي ، علم النفس و الإنتاج ، د ط ، دار الجامعية ، 2003 .
- 31) عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات الأعمال الوظائف و الممارسات الإدارية ، د ط ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2006 .

قائمة المراجع

- 32) عبد الله سليمان العماري ، إدارة الأزمات و الكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات ، ط 1 الرياض : دار ن ، 2002 .
- 33) عبد المجيد علي قدري ، اتصالات و إدارة الأزمة ، د ط ن القاهرة : دار الجامعة الجديدة ، 2008 .
- 34) عبد الهادي محمد حسين ، القيادة الذكية ، ترجمة محمد حسين عبد الهادي حسين عبد الوهاب ، ط 1 القاهرة : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2011 .
- 35) عبد الوهاب كامل ، إدارة الأزمات المدرسية السيكلوجية المعلومات ، د ط ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية: د س ن .
- 36) علي هلول ، إدارة الأزمة و إستراتيجيات المواجهة ، د ط ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2011 .
- 37) العماري عبد الله ، إدارة الأزمات ، د ط ، الرياض : دار العلوم للنشر و التوزيع ، 2002 .
- 38) عمر محمود غياين ، القيادة الفعالة ، ط 1 ، عمان : إثراء للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 39) فتحي محمد ، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات ط 1 دار الأندلس الجديدة للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 40) فهد أحمد الشعلان إدارة الأزمات ، د ط ، الرياض : أكاديمية العلوم العربية الأمنية ، 2002 .
- 41) فهيم إبراهيم ، إدارة الأزمات ، د ط ، القاهرة : أريد عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، 2009 .
- فؤاد الشيخ و آخرون ، مفاهيم الإدارية الحديثة ، د ط ، الأردن : د ط ، مركز الكتب الأردني ، 2009 .
- 42) قدري علي عبد المجيد ، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ط 1 ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 43) مجد الرهوان التخطيط لمواجهة الأزمات و الكوارث ، د ط ، دار أبو حامد للطباعة و النشر و التوزيع ، 2008 .
- 44) محمد صاحب سلطان ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، أنماط و أساليب القيادة ، ط 1 ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 45) محسن الحضري ، إدارة الأزمات ، د ط ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2003 ،
- 46) محمد أحمد الطيب هيكل ، الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة ، د ط ، دار الأمة للنشر و التوزيع ، 2006 .

قائمة المراجع

- 47) محمد الصيرفي إدارة الأزمات ، د ط ، الإسكندرية : مؤسسة حوس الدولية للنشر و التوزيع ، 2006 ،
- 48) محمد بن أبي بكر الرازي ، إدارة الأزمات ، د ط ، دار الكتاب العربي ، 1967 .
- 49) محمد حسين العجمي ، القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، د ط ، الأردن : دار المسيرة ، 2008 .
- 50) محمد رفيق الطيب ، مدخل لتسيير أساسيات و تقنيات وظائف ، ط 1 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 .
- 51) محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، د ط ، مصر : دار هنون للنشر و التوزيع ، 2000 .
- 52) محمد عبد الغني و حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمات الأزمة بين الوقاية منها و السيطرة عليها ط 2 ، القاهرة : مركز تطوير الأداء و التنمية الريفية ، 2006 .
- 53) محمد معن عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل و التغيير ، ط 1 ، عمان : دار حامد ، 2008 .
- 54) محمود الرهوان التخطيط لمواجهة الأزمات و الكوارث ، د ط ، القاهرة : أبو حامد الجديدة للطباعة ، 2004 .
- 55) محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، د ط ، عمان الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 56) محمود سليمان العميان السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، د ط ، دار وائل للتوزيع ، 2001 .
- 57) مدني عبد القادر علافي ، الإدارة ، ط 1 ، السعودية : مكتبة جدة ، 1998 .
- 58) مليكة لويس عامل ، سيكولوجيا الجماعة و القيادة ، د ط ، مصر : مكتبة النهضة المصرية ، 1989 .
- 59) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، د ط ، القاهرة : دار البيان ، 1998 .
- 60) موسى اللوزي ، التنمية الإدارية لمفاهيم الأسس و التنظيمات د ط ، عمان ، دار وائل 2000 .
- 61) نائل محمد المؤمني ، إدارة الكوارث و الأزمات رؤية إسلامية ، د ط ، الأردن : الجامعة الهاشمية للنشر و التوزيع ، 2002 .
- 62) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، بيروت : دار الثقافة ، 2009 .

II المجالات :

- 1) أكيل نسيمة ، دور صندوق النقد الدولي في مواجهة الأزمات المالية ، (مجلة جديدة الإقتصاد) ، العدد 11 مصر : جوان ، 2007 .

الدراسات غير المنشورة :

- 2) جمال الدين علي ماهر ،التخطيط الأمني الإدارة عمليات مواجهة الكوارث ،ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الشرطي لتطوير العلوم الأمنية دبي القيادة العامة للشرطة ،1994 .
- 3) عبد الباري درة، منهجية الاستشاري في حركة تنمية المنظمة ،رسالة ماستر دراسة غير منشورة ،جامعة الأردن ، 1985 .
- 4) سميرة صالحى أسلوب القيادة الإدارية و أثارها على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطرك ، رسالة ماجيستر ، دراسة غير منشورة ،جامعة الحاج لخضر باتنة ،2008 .
- 5) سمير عبد الوهاب ،دور القيادة الإدارية في التنمية المحلية رسالة دكتوراة دراسة غير منشورة ،جامعة القاهرة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ،1993 .
- 6) حافظ عبد الكريم الغزالي ،أثر القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية ، رسالة ماجيستر ،دراسة غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط ،2008 .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الشكر و التقدير :
	الإهداء:
	مقدمة
	الفصل الأول : الأزمات الإدارية
	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في إدارة الأزمات
	المطلب الأول: مفهوم الأزمة .
	المطلب الثاني : بعض المفاهيم المشابهة للأزمة .
	المبحث الثاني : أسباب و أنواع الأزمات الإدارية.
	المطلب الأول : أسباب الأزمات الإدارية .
	المطلب الثاني : أنواع الأزمات الإدارية.
	المبحث الثالث : أبعادو مراحل إدارة الأزمات الإدارية.
	المطلب الأول: أبعاد الأزمات الإدارية .
	المطلب الثاني : مراحل إدارة الأزمات الإدارية
	الفصل الثاني : الأنماط القيادية
	المبحث الأول : مفهوم وأنواع القيادة الإدارية .
	المطلب الأول : مفاهيم أساسية في القيادة الادارية .
	المطلب الثاني : أنواع القيادة الإدارية .
	المبحث الثاني : نظريات و وظائف القيادية الإدارية .
	المطلب الأول : نظريات القيادة /
	المطلب الثاني : وظائف القيادة الإدارية
	الفصل الثالث أبعاد القيادة الإدارية
	المبحث الأول : استراتيجيات و متطلبات إدارة الأزمات الإدارية .
	المطلب الأول : استراتيجيات إدارة الأزمات الإدارية .
	المطلب الثاني : متطلبات إدارة الأزمات الإدارية
	المبحث الثاني : أساليب التحديات التي تواجه القيادة الإدارية.
	المطلب الأول : أساليب القيادة الإدارية .
	المطلب الثاني : التحديات التي تواجه القائد في إدارة الأزمات الإدارية
	الخاتمة

فهرس المحتويات

ملخص
قائمة المصادر و المراجع