



جامعة الجبلاي بو نعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

دور القيادة في إدارة الأزمات

دراسة حالة بملبنة عريب سيدي لخضر ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

* حمزة غانم

* خير الدين بلحاح

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

- أ- (الدرجة العلمية- جامعة الجبلاي بو نعامة) رئيسا
ب- زمالة (الدرجة العلمية- جامعة الجبلاي بو نعامة) مشرفا
ت- (الدرجة العلمية- جامعة الجبلاي بو نعامة) ممتحنا

السنة الجامعية : 2020/2019

شكرنا على توفيقه لنل في إنجاز هذا العمل المتواضع

-نشكر الله وأحمده جزيل الشكر على توفيقه لنل في إنجاز هذا العمل المتواضع
كما لا ننسى أن نصلي على رسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم.
- نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع
ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة على المذكرة الأستاذة " زمالة "
والذي لم ييخل علينا بعلمه في إمدادنا بمعلوماته القيمة .
-ونقدم تشكراتنا إلى كل أساتذة الأطوار الدراسية الذين كرسوا حياتهم
لخدمة العلم والتربية
- كما نشكر كل أساتذة جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة
- كما لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة
من قريب أو من بعيد

إلى

إلى :

من علمني أن الحياة صبر وعطاء.

وأشغل مصباح عقلي.

ومن تمنى أن يرى ثمرة جهدي يانعة.

-إلى أبي الكريم وأمي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى أخوتي و أخواتي :

إلى جميع الأهل والأقارب

وإلى أستاذي المشرف : زمالة

وإلى جميع أصدقائي

وإلى كل الأساتذة في جميع الأطوار

بجامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

وإلى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

وإلى كل المشرفين وعمال

بجامعة خميس مليانة

الطالب : حمزة



الإهداء

إلى :

من علمني أن الحياة صبر وعطاء.

وأشغل مصباح عقلي.

ومن تمنى أن يرى ثمرة جهدي يانعة.

-إلى أبي الكريم وأمي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى أخوتي و أخواتي :

إلى جميع الأهل والأقارب

وإلى أستاذي المشرف : زمالة

وإلى جميع أصدقائي

وإلى كل الأساتذة في جميع الأطوار

بجامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة

وإلى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

وإلى كل المشرفين وعمال

بجامعة خميس مليانة

الطالب : خير الدين



ملخص الدراسة :

تعتبر القيادة احدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، فهي تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والتحقق وتلك من احل خلق التوازن منها وبين العاملين من جهة ومن جهة أخرى التصدي للزمات ومواجهتها من احل الاستمرار والبقاء.

وهناك العديد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع العبادة في علاقتها بإدارة الازمات ومنها الدراسة الراهنة التي حاولنا من خلالها معالجة الدور الذي تتعبه القيادة في ادارة الازمات داخل المؤسسة، حيث حاولنا تشخيص عملية القيادة في علاقتها بإدارة الازمات تشخيص واقعيًا من خلال الدراسة التي أجرينا في المؤسسة المينائية لسكيددة وحسدنا ذلك في الدراسة التي عرضناها في خمسة فصول تضمن كل فصل قسما سواء في جانبه النظري او في جانبه التحليلي او في جانبه الاجرائي.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وثم اختيار 28 من مجموع افراد مجتمع البحث، وكانت الاستمارة هي الاداء الاكثر اعتمادا في جمع البيانات الى جانب ادوات اخرى منها المقابلة والملاحظة.

كما استخدمت الدراسة الاسلوب الكمي والكيفي، وقد اصلنا استخدام هذا الاسلوب الى تحقيق الصدق الامجيريقي للفرضيات التي كانت منطلقا للبحث، وبالتالي وصلنا الى تحقيق الهدف من الدراسة والتي اكنت على الدور الذي تلميه القيادة في ادارة الازمات داخل المؤسسة.

Abstract :

Leadership is one of the important factors in achieving the goals of organizations, as it depends on integration, direction, commitment and verification, and these are the way to create balance between them and the workers on the one hand and on the other hand, confronting crises and confronting them in order to continue and survive.

There are many studies that have gone to the topic of worship in its relationship to crisis management, including the current study in which we tried to address the role that leadership plays in crisis management within the institution, where we tried to diagnose the leadership process in its relationship with crisis management, a realistic diagnosis through the study that we tried in the port institution Skikda and our envy this was in the study that we presented in five chapters. Each chapter includes a section, whether in its theoretical aspect, its analytical aspect, or its procedural aspect.

The study adopted the descriptive and analytical approach and then selected 28 of the total members of the research community, and the questionnaire was the most reliable performance in data collection, along with other tools, including interview and observation.

The study also used the quantitative and qualitative method, and we began to use this method to achieve the Amigric truthfulness of the hypotheses that were the starting point for the research, and thus we reached the achievement of the objective of the study, which was on the role that the leadership assumes in managing crises within the institution.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ..هـ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات التطبيقية لدور القيادة في ادارة الأزمات	
06	تمهيد
07	المبحث الأول : دور القيادة الادارية في ادارة الأزمات
07	المطلب الأول: ماهية القيادة
17	المطلب الثاني: أساليب والنظريات المفسرة للقيادة
21	المطلب الثالث : الاطار المفاهيمي لإدارة الأزمات
26	المطلب الرابع : وظائف و متطلبات ادارة الأزمات
28	المبحث الثاني: علاقة القيادة بإدارة الأزمات في المؤسسة
29	المطلب الأول: متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات
31	المطلب الثاني : مسؤوليات القائد الإداري أثناء الأزمة
32	المطلب الثالث : أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة واستراتيجية مواجهتها
35	المطلب الرابع: معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها
40	المبحث الثالث :الدراسات السابقة
48	خلاصة
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدور القيادة في إدارة الأزمات بملبنة عريب	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
55	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والقياس واختبار وصدق الاستبانة
57	المبحث الثاني: عرض وتحليل فقرات الاستبيان

فهرس المحتويات

57	المطلب الأول : عرض تحليل البيانات الشخصية
62	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان
85	خلاصة
87	خاتمة
91	قائمة المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول

و الأشكال

الرقم	التعيين	الصفحة
01	يبين أوجه الاختلاف بين القائد والرئيس	09
02	يبين الفرق بين القائد والمدير	11
(1-2)	نتائج ألفا كرونباخ.	56
(2-2)	توزيع نسب جنس.	57
(3-2)	عمر العينة.	58
(4-2)	المستوى العلمي.	59
(5-2)	الجدول مجال الوظيفة الحالية.	60
(6-2)	سنوات الخبرة.	61
(7-2)	الجدول طريقة ممارسة العمل.	62
(8-2)	أهمية راس المال الفكري.	63
(9-2)	مسؤولية راس المال الفكري في توجيه المؤسسة.	64
(10-2)	سعي راس المال الفكري دائما لتحديد معايير وطرق التوظيف.	65
(11-2)	قدرة راس المال الفكري على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.	66
(12-2)	تحديد راس المال الفكري للاحتياجات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة.	67
(13-2)	المراعاة من قبل راس المال الفكري للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.	68
(14-2)	تولي راس المال الفكري اهتماما بآراء الموظفين.	69
(15-2)	عمل راس المال الفكري على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.	70
(16-2)	أخذ راس المال الفكري بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.	71
(17-2)	وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.	72
(18-2)	وجود بيئة عمل ملائمة تحفز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية .	73
(19-2)	مساهمة المرؤوس والرئيس في عملية الميزة التنافسية وحل المشكلات.	74
(20-2)	دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.	75
(21-2)	وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته .	76
(22-2)	ضرورة الميزة التنافسية لبقاء واستمرارية المؤسسة .	77
(23-2)	يوضح مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.	78

قائمة الجداول و الأشكال

79	إمكانية الميزة التنافسية للتغيير ومواكبة التطور.	(24-2)
80	يوضح انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الميزة التنافسية	(25-2)
81	تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين	(26-2)
82	مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الميزة التنافسية.	(27-2)
83	العلاقة الإحصائية بين راس المال الفكري والميزة التنافسية (n=81)	(28-2)
83	معادلة الارتباط	(29-2)

الصفحة	التعيين	الرقم
12	يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة	01
15	يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة	02
57	توزيع نسب جنس.	(1-2)
58	توزيع نسب عمر.	(2-2)
59	توزيع نسب المستوى العلمي.	(3-2)
60	توزيع نسب التوزيع الوظيفي للعينة.	(4-2)
61	توزيع نسب سنوات الخبرة لأفراد العينة.	(5-2)
62	توزيع نسب ممارسة العمل لأفراد العينة.	(6-2)
63	توزيع نسب أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة .	(7-2)
64	توزيع نسب مسؤولية رأس المال الفكري في توجيه المؤسسة.	(8-2)
65	توزيع نسب سعي رأس المال الفكري في تحديد معايير وطرق التوظيف.	(9-2)
66	نسب قدرة رأس المال الفكري على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.	(10-2)
67	يمثل توزيع نسب تحديد رأس المال الفكري للاحتياجات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة	(11-2)
68	يمثل توزيع نسب مراعاة من قبل رأس المال الفكري للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.	(12-2)
69	توزيع نسب اهتمام رأس المال الفكري بآراء الموظفين.	(13-2)
70	توزيع نسب عمل رأس المال الفكري على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.	(14-2)
71	توزيع نسب أخذ رأس المال الفكري بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.	(15-2)
72	توزيع نسب وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.	(16-2)
73	توزيع نسب بوجود بيئة عمل ملائمة تحفز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية.	(17-2)
74	توزيع نسب مساهمة كل من المرؤوس والرئيس في عملية الميزة التنافسية وحل المشكلات.	(18-2)
75	توزيع نسب دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.	(19-2)
76	توزيع نسب وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته.	()

قائمة الجداول و الأشكال

		(20-2)
77	توزيع نسب ضرورة الميزة التنافسية لبقاء واستمرارية المؤسسة.	() (21-2)
78	توزيع نسب مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.	(22-2)
79	توزيع نسب إمكانية الميزة التنافسية للتغيير ومواكبة التطور.	(23-2) ()
80	توزيع نسب انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الميزة التنافسية.	(24-2)
81	توزيع نسب تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين	(25-2)
82	الشكل رقم (26-2): توزيع نسب مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الميزة التنافسية	(26-2)

مقدمة

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

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

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

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

فالعامل بقيادة متميزة ومبدعة وكفؤة، واعتماداً على ما تمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية وفضلاً عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها ، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.

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

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

المتوقعة أو غير المتوقعة، وأمام التحديات والعقبات التي تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها في سبيل تحقيق مخططاتها ، والحفاظ على بقاءها واستمرارها وحتى نموها. وبناء على ما تقدّم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية:

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

وتحت هذه الإشكالية تندرج الأسئلة التالية:

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

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

- في ظل وجود المنظمات في بيئة تتميز بأنها مضطربة ومعقدة ومتغيرة ، هل يستدعي ذلك وجوب امتلاك القيادة الإدارية لأساليب إبداعية بغية الحفاظ على كينونتها ومركزها وحتى نموها ؟

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

-الفرضية الرئيسية:

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

-الفرضيات الثانوية:

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

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

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

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

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

فرضته الحاجة إلى تجاوز الأزمات.

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

الإمكانيات المختلفة مثل (المعدات ، كفاءة وتعاون المرؤوسين).

- مبررات اختيار الموضوع:

أ- المبررات الذاتية :

كون الباحث يعمل في إحدى التنظيمات الإدارية المحلية هو ما دفعه لمحاولة سبر أغوار مفهوم القيادة في المنظمة ، وكذا فهم مختلف الجوانب التي تتعلق بهذه الزاوية المهمة في أي تنظيم ، والذي يمكن أن يكون عرضة للمشاكل الإدارية أو الأزمات في أي وقت من الأوقات ، وهو ما دفع الباحث وحرك فيه الفضول نحو معرفة كيف يؤثر ويتأثر الأفراد داخل الجماعة مع قائدهم ، خاصة في الأوقات التي تتعرض المنظمة لضغوطات ومشاكل داخلية أو خارجية.

ب- المبررات الموضوعية :

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

-أهمية الدراسة :

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

-أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنظمات ، وذلك بعد أن نحاول إزالة اللبس والغموض من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم ذات الصلة

والقريبة من مفهوم القيادة ومفهوم الأزمة وكذا التعرف على أهم العناصر والمكونات التي تتدرج تحت هذين المفهومين ، وهو ما يساعد على إيضاح العلاقة بين القيادة الإدارية والأزمات التي تتعرض لها المنظمات ، من خلال الوقوف على أهم الأساليب والإستراتيجيات والعوامل التي تساعد القادة على تجاوز الأزمات داخل منظماتهم وكذا ما تعترض القيادة من مشاكل وعقبات في سبيل تجاوز تلك الظروف الاستثنائية (الأزمات) ، خاصة وأن هذه المتغيرات (القيادة وإدارة الأزمات) أصبحت من المواضيع والمصطلحات المتداولة والشائعة لدى الخاص والعام ، ولأن القيادة الإدارية وإدارة لأزمات تقع في حدود التخصص العلمي الذي يزاوله الباحث دراسته فيه ، فإن تناول هذا الموضوع هو بمثابة استزادة معرفية وعلمية يمكن أن تفيد الباحث في مشواره العلمي والعملية مستقبلا.

-المنهج المستخدمة :

-المنهج الوصفي:

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

-المنهج التاريخي :

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

الفصل الأول :

الأدبيات التطبيقية

لدور القيادة في ادارة الأزمات

تمهيد:

يحظى موضوع القيادة باهتمام الكثير من العلماء و باحثي الإدارة نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات و السعي إلى تحقيق أهدافها، فهي تعتبر من أهم العناصر لنجاحها، فالقيادة تلعب دورا حيويا هاما في حياة المنظمات، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه و تحفيزهم و تحسين آداهم و رفع روحهم المعنوية لما يحقق أهداف المنظمة، و ذلك يتحقق بتوفر مجموعة من المهارات و القدرات لدى القائد و تأسيسا على ما تقدم سوف نتطرق للقيادة من جوانب عدة.

المبحث الأول : دور القيادة الادارية في ادارة الأزمات

المطلب الأول: ماهية القيادة

أولاً: مفهوم القيادة

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

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

وتعني كلمة قائد (Leader) ، الشخص الذي يوجه أو يهدي الآخرين... بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة

(Rational process) طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف أغراض معينة.¹

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

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

¹ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط 01 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009 م ، ص ص 86،87.

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

³ - سورة الأنعام : 90.

⁴ - سورة الزخرف : 23 .

⁵ - خالد تلغيش ، دور القيادة في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم

السياسية والعلاقات الدولية ، 2010 م ، ص 69

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

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

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

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

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

علاقة مفهوم القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة

أ- الفرق بين القيادة والرئاسة:

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

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

¹ - المرجع نفسه ، ص 72.

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

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

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

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

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

جدول رقم (01) : يبين أوجه الاختلاف بين القائد والرئيس

القيـادة	الرئـاسة
1- تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا.	1-تقوم نتيجة نظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد
2-تكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة.	2-مصدر السلطة هو النظام الرسمي.
3-الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد.	3-تختار الرئاسة الهدف المشترك ولا تحدد الجماعة نفسها بالضرورة.
4-التفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة	4-يوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس و أعضاء الجماعة ، ويحاول الرئيس الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق
5-القائد عضو في جماعة يشاركها معاييرها وأهدافها ، ويعمل على توطيد الصلة بينه وبين	

¹ - ظاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان : دار زهران للطباعة والنشر، 1997، م، ص ص 24-25.

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

³ - خالد تلغيش ، مرجع سبق ذكره ، ص75.

<p>الهدف</p> <p>5-الرئيس عضو في جماعة يختار لها هو الهدف المشترك ، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة ، وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة.</p> <p>6-تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة ، وهكذا لا يمكن تسمية المرؤوسين بدقة "أتباع".</p> <p>7-ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الحب والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.</p> <p>8-يقبل الأفراد بالرئيس خوفا من العقاب.</p> <p>9-سلطة الرئيس قابلة للانتقال من شخص إلى آخر لأن شخصيته لا تلعب دورا بارزا إلا في حدود سلطته.</p> <p>10-الرئيس يأمر المرؤوسين باحترامه.</p> <p>11-الرئيس يحاول معرفة "من المخطأ".</p> <p>12 -الرئيس يتكلم باسمه و يستعمل لفظ "أنا".</p>	<p>باقي أفراد الجماعة ، فهو يؤثر في الجماعة.</p> <p>6-سلطة القائد يخلعها تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعا له.</p> <p>7-تقوم القيادة على مشاعر الحب والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.</p> <p>8-يشعر الأفراد بالحاجة إلى القيادة.</p> <p>9-سلطة القائد غير قابلة للانتقال من شخص إلى اخر لأنها منبثقة من محبة وولاء الأتباع ، كما لا تتوقف على السلطات الرسمية.</p> <p>10-القائد يكتسب احترام الجماعة.</p> <p>11-القائد يحاول معرفة "موقع الخطأ".</p> <p>12-يتحدث القائد باسم جماعته ويستعمل لفظ "نحن".</p>
--	--

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

ب - الفرق بين القيادة والإدارة:

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

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

- كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا ، لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا .

- القيادة بالروح ، مركب من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن ، الإدارة بالعقل ، مسألة حسابات

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

دقيقة ، إحصائيات ، أساليب ، مواعيد ، روتين ، انها تطبيق في العلم

- المدراء ضروريون ، القادة جوهريون (أساسيون).¹

*إن القيادة ليست عملية جامدة، بل عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف.²

جدول رقم (02) يبين الفرق بين القائد والمدير

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

المصدر : فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، ط 01 ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع 2010 م ، ص 44.

ج - الفرق بين القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها (مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد ، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه ، وتحقيق أهدافهم بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة). حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه.

1 - ظاهر محمود كلادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

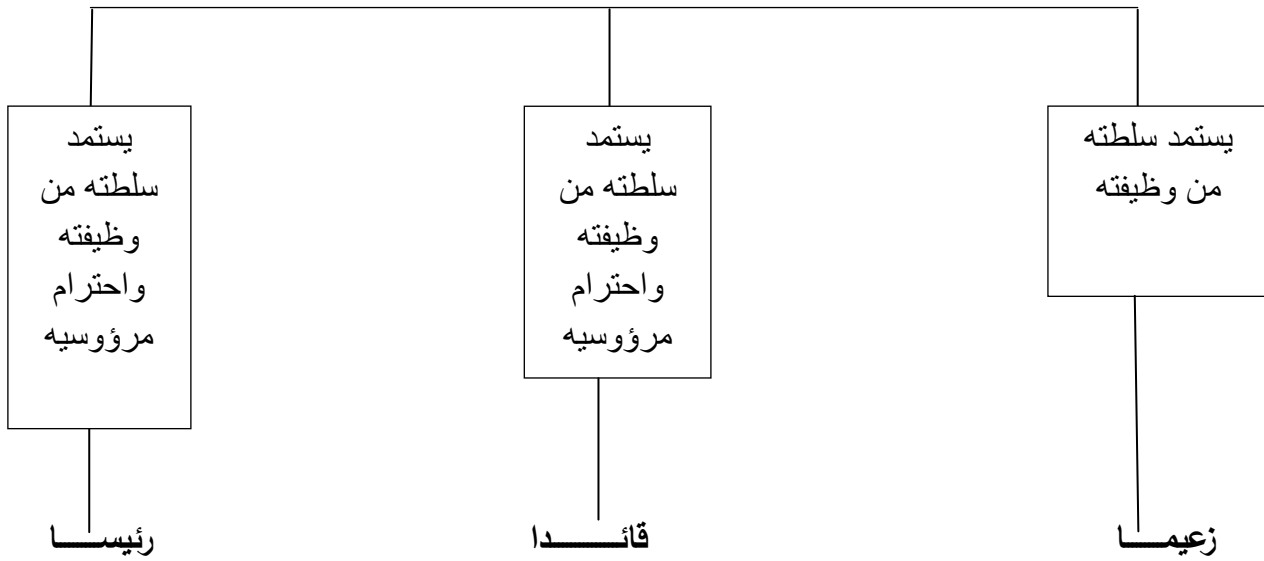
2 - خالد تلغيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 78 .

اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.¹

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

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

المدير



المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

ثانيا: خصائص وأهمية القيادة:

1- الخصائص:

إن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مجموعة من الخصائص يجب أن يتحلى بها القائد الجيد و تتمثل في:

- التخطيط و التنظيم: يضطلع القائد بالاشتراك مع أعضاء جماعته بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته و بتنظيم هذا السلوك و توجيهه و التركيز على تحقيق الأهداف.
- السيطرة: لدى القائد الرغبة الدائمة أكثر من أي فرد في الجماعة في إعطاء الأوامر و علو المكانة الاجتماعية و تركيز السلطة في يده.

¹- سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ،مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2008 م، ص 18

²- محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، ط01 ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2007م، ص 17.

- المبادأة و الابتكار: يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة على الإبتكار في المواقف الاجتماعية وأعلاهم قدرة على المبادرة بالعمل و التصرف و يتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الافتحال في مواجهة المواقف المختلفة.
 - التفاعل الاجتماعي: تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطا وفاعلية وإيجابية وذكاء اجتماعيا و ثباتا في استجاباته الانفعالية.
 - التكامل يقصد به قدرة القائد على تحقيق حدة التوتر و جمع أعضاء الجماعة و تدعيم وجهات النظر المعتمدة في جماعته و تفهمها.
 - التمثيل الخارجي للجماعة: يعتبر القائد ممثلا رسميا للجماعة و سفيرها لدى الجماعات الأخرى.
 - العلاقات العامة: يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم ببعض، ويعمل كحارس ورفيق على سلامة التماسك الاجتماعي.
 - التوافق النفسي و الاجتماعي: على القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه و بين أعضاء جماعته ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالي و تقبله للنقد بروح طيبة و الاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى اصلاحها.
 - السلوك الأخلاقي: لا بد أن يتحلى القائد ببعض السلوك الأخلاقي مما يزيد من قدرته على القيادة كالمساواة والعدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين و غير ذلك، والبعد عن التعصب و التسلط والموضوعية في الحكم على إنجازات الأعضاء و تقبل الآراء الأخرى و تفهمها و البعد عن التسلط مع التواضع.¹
- 2- أهمية القيادة:**

- تعد القيادة عملية التأثير في الآخرين لتنفيذ القرارات والإجراءات من أجل تحقيق الأهداف وذلك نظرا لأهميتها ومكانتها في المؤسسة، حيث تبرز أهميتها في جوانب عديدة منها:
- تدعيم القوى الإنتاجية و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- تمثل حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المجموعة أو المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.²
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة و تطويرها لخدمة الجماعة .

¹ - النهامي ، حسين (2013): السلوك التنظيمي في الإدارة ، ط1 ، دار الكتب الحديث ، القاهرة ،

² - العنوم ، عدنان يوسف (2008): علم النفس الجماعة ، نماذج نظرية وتطبيقات علمية ، ط1 ، المكتبة الجامعية اثراء للنشر والتوزيع ، الأردن،ص55.

- تسهيل للاجتماع، و تحقيق الأهداف المرسومة.¹

- تعتبر القيادة النواة التي يلتف حولها الأف ارد، حيث تعمل المواقف الاجتماعية على إبراز الصفات القيادية، و نظرا لدور القيادة في التخطيط و التنفيذ و التنظيم و التنسيق و التوجيه و اعتبار القائد مركز الجماعة و رمزها و قوة سلطانها، فإن هذا يمنح القائد أهمية كبرى تزداد خاصة في حالة

* مواجهة الجماعات لأزمات و مخاطر التفكك داخليا و خارجيا.²

* فالقيادة لها أهمية كبيرة داخل المنظمة فبدونها يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهما، مما يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها المرسومة

ثالثا: عناصر القيادة:

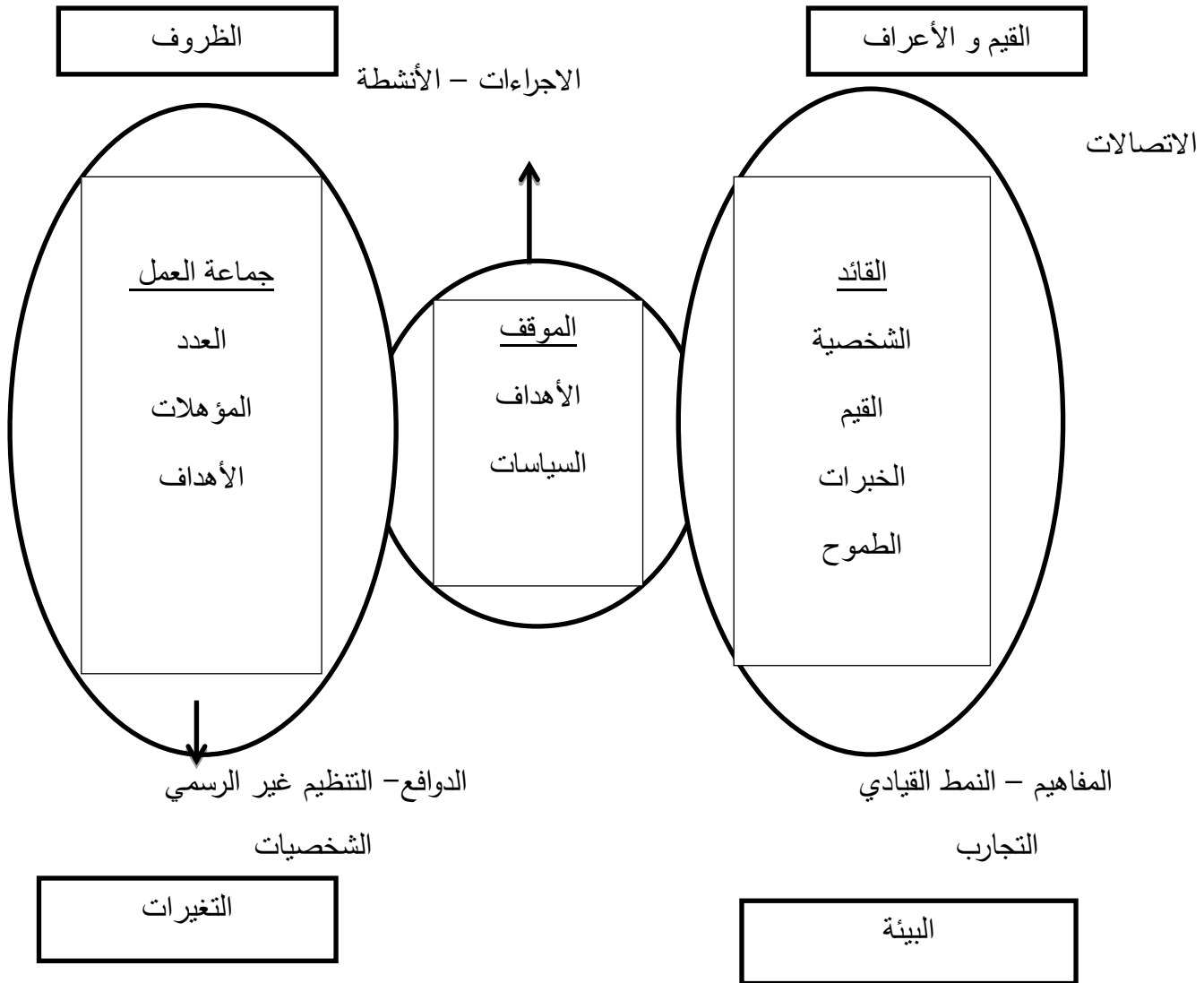
تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة إلى ثلاثة عناصر هي:

القائد و جماعة العمل و الموقف، و هذه العناصر تتفاعل مع بعضها و يؤثر كل منها في الآخر، و كما يوضح الشكل التالي:

¹ - عايش ، أحمد جميل (2012): فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية .

² - العميان ، محمد سلمان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .

الشكل رقم (2) : يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: عدي عطا حمادي (2013): القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار البداية للنشر و التوزيع .

يجب على القائد الناجح أن يركز على التخطيط بالمشورة و المشاركة مع مرؤوسيه و أن الزمن هو استثمار المستقبل، أن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة، و أهمية تنمية و تطوير مرؤوسيه، و تكوين روح الجماعة و بيئة العمل الصحية و تكوين روح الإلتزام الذاتي في العاملين و الرقابة الضرورية لتجنب الوقوع في الأخطار مستقبلا و على القائد الناجح أن يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة و الفهم و الإدراك الترشيدي، وكذلك معرفة سبب الخطر لديه و بأنه ناتج عن سوء فهم و ليس سوء نية.

- اذن فعلمية القيادة تعتمد على مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض للعمل في مجهود مشترك لتحقيق أهداف منشودة، وتشكل هذه العناصر بتفاعلها عملية القيادة.

رابعاً: مهارات القيادة :

إن القائد الناجح و الذي يتميز بالمهارات القيادية و التي تساعده في التأثير على الآخرين، و بما يحقق أهداف المنظمة و قدرته على تفهم الأطراف الثلاثة للعملية القيادية (القائد، التابعون، الموقف) و هذه المهارات لا بد من توفرها في القائد و التي تتمثل فيما يلي:

• المهارات الفنية :

و تنطبق معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم و القدرة على الأداء الجيد في الحدود التخصص و بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضاً قدرته على استخدام الأدوات و الأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

• المهارات الإنسانية :

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتهاونون معه، و يخلصون في العمل و يزيد من قدرته على الانتاج و العطاء، و تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد و مجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين و تدفعهم إلى العمل بحماس و قوة دون إجبار، وهي لا تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على اساس قوي، و تحقق لهم الرضا النفسي، و تولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة.¹

• المهارات التنظيمية :

وتعني قدرة القائد على فهم أن المنظمة هي نظام متكامل و يجب عليه أن يكون ملماً و متفهماً لأهدافها وأنظمتها وخططها و القدرة على تنظيم العمل و توزيع الواجبات و الصلاحيات، و كذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع و الإمكانيات المتوفرة ودراسة الظروف البيئية المحيطة و القدرة على الإحساس بالمشكلات و وضع الحلول لها، و يجب على القائد أن يحقق الانسجام و التوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط.²

• المهارات الفكرية :

تعني قدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين و قدرته على تقبل و نقل الأفكار الجديدة و المتطورة بصورة مستمرة و أن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات المختلفة، و تعتبر هذه المهارة ملازمة لجميع مهارات القيادة الأخرى. ويمكن تلخيص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها:

¹ - خيربي، أسامة (2014): القيادة الاستراتيجية ، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

² - الزعبي ،محمد عمر و البطانية محمد تركي (2014): القيادة الادارية ،دار وائل للنشر ، الأردن .

- سرعة القائد على الإدراك للتفصيلات الدقيقة للأشياء بما في ذلك أوجه التشابه والاختلاف بينها .
 - تمتع القائد بالذاكرة الجيدة .
 - قدرة القائد على الاستنتاج و الاستنباط .
 - قدرة القائد على التعامل مع نظام القيم السائد في المجتمع الذي يعمل به المنظمة.¹
- *من خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تستثمر جميع مهاراتها بشكل فعال سواء في تحقيق الأهداف أو في مواجهة المخاطر والأزمات.

المطلب الثاني: أساليب والنظريات المفسرة للقيادة

أولاً: أساليب القيادة

لقد تم دراسة أساليب القيادة بواسطة العديد من الباحثين أمثال: فيدار، برايمان، ليكرث، ريين، بلان، و موثن و تم استنتاج أساليب للقيادة و تتمثل في:

- الأسلوب الأوتوقراطي:

من أهم مظاهر الأسلوب الأوتوقراطي هو شيوع ظاهرة التسلط و الهيمنة الإنفرادية في عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات و تحديد أوجه النشاطات الإدارية و الفنية للعاملين، و التعامل معهم على أساس النزعة الفردية و ليس التفاهم الجماعي و يمارس القائد في هذا النوع درجة عالية من التدخل في شؤون العاملين و التوجيه المركز مع تعطيل مشاركة المعنيين في التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات، كما ينفرد القائد برسم السياسات العامة و اتخاذ أغلب القرارات، و في هذه الحالة يظل العاملون في جهل تام عن نوعية العمل الذي يقومون به و كذلك عن مستقبلهم مما ينعكس على مستوى أدائهم فوجود القائد في موقع العمل يرفع من مستوى الأداء.²

- الأسلوب الديمقراطي:

في هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة و النزاهة و الإستقامة و الانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس التشاور و تشجيع اتخاذ القرارات على أساس جماعياً.

إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية من الأسلوب السابق لأنه يتيح المجال لإستخدام أفكار و خبرات المرؤوسين و التوصل إلى قرار جماعي و بهذا يضمن قدراً جيداً من الاستجابة الإيجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها.³

¹ - العتيبي، ضرار واخرون (2007): العملية الادارية مبادئ و أصول وعلم وفن ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن.

² - سمور ، علاء أحمد(2009):تكنولوجيا ادارة المشاريع الهندسة و المقاولات ،ط1، دار زهرات للنشر و التوزيع ، عمان .

³ - عبود نجم، نجم(2011): القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرون ،ط1، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان .

- أسلوب القيادة المتساهلة:

و تدعى أيضا بقيادة إطلاق العنان، و يتميز بالفوضى وعدم وضوح الأهداف وهو نمط تسيبي يترك الأمور تسيير كيفما إتفق، فالقيادة هنا تلعب دورا في تسيير دقة العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة، فالقائد يتصور بأنه تشاوري إذ يترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم طمعا في كسب رضاهم وظنا منه أن العمل يسير تلقائيا، فهو ليس له أي دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين و تسخيرها لخدمة العمل، قدوره هامشي حيث لا يبدي أي رأي إلا إذا طلب منه ذلك، و هذا يقود إلى عدم الجدية في العمل و ضياع الوقت و عدم شعور العاملين بالاستقرار، والقائد هنا لا يحظى باحترام مرؤوسيه لأنهم يفتقدون القيادة التي توجههم و تتابع أعمالهم.

إن القيادة المتساهلة كأسلوب إداري لا تأخذ بالأسس السليمة للإدارة العلمية الحديثة و قواعدها، كما أنها تعمل بعيدا عن مقومات الفكر الإداري المعاصر مما تعرقل مسألة تحقيق الأهداف المنشودة.

- الأسلوب المهتم بالإننتاجية:

يركز هذا الأسلوب بشكل أساسي على كمية و نوعية إنتاجية العاملين في موقع العمل دون الاهتمام بالنواحي النفسية و الاجتماعية لهم، و قد ثبت نجاح هذا الأسلوب في مواقع معينة، كما ثبت فشله في مواقع أخرى.

- الأسلوب المهتم بالعاملين:

يهتم هذا الأسلوب القيادي بالجانب الاجتماعي و النفسي للعاملين قبل أن يتم التركيز على إنتاجيتهم، و يحاول القائد في هذه الحالة معالجة مشاكل العاملين الشخصية إن وجدت و التقرب منهم و تحفيزهم للعمل من المدخل الاجتماعي.¹

• تبين من خلال التطرق لأساليب القيادة بأن اختيار النمط القيادي المناسب في المنظمة يأخذ في الحسبان الظروف وطبيعة الوظيفة.

ويعتبر النمط الديمقراطي هو الأفضل من حيث أنه يهتم بعلاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين.

ثانيا : النظريات المفسرة للقيادة

- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأعداء الذين نجحوا في دفع

¹ - عمر الحريري، رافده وزناد دروش، سعد(2010):القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان

جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات ،وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفداد عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.¹

- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القواد يولدون قوادا، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائدا. فالملك والأمير والإقطاعي والراسمالي كل هؤلاء يولدون قوادا لان لديهم الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها. وتنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح، وقد أدت دراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها:

أنه وجد أن القادة والمشرقيين الناجحين يكون طولهم عادة من 180 سم، غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لأخر وانه كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه .ومع ذلك فان بعض الصفات التي توصل اليها لا يمكن أن تكسب صفة العمومية... هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولوياتها وأهميتها من وقت لآخر .

فاذا وجدنا قائدا حريبا على سبيل المثال تتوفر فيه غالبية الصفات المرغوبة في القيادة ولكن تنقصه روح المبادرة والإقدام ،فهل يصلح مثل هذا الشخص لأن يكون قائدا في موقعه العسكري؟ إن هذه النظرية لا تستطيع الإجابة على مثل هذا التساؤل .ولقد وجه نقد عنيف إلى هذه النظرية ادا إن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة.

بمعنى أن السمات القيادية نفسها تتوزع على مدى واسع بين غير القادة.

واصطدمت نظرية السمات بمثل هذه التساؤلات، ومع ذلك لو تمنع الأخذ بها أساسا لاختيار القيادات في بعض المواقف حتى أصبحت الصفات الدانية للقيادة مكن المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات في مجال اختيار أصلح المديرين.

والمجتمع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع إيديولوجيته.²

- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك

¹ - العجمي ، محمد حسنين و حسن محمد حسان (2013): الادارة التربوية ، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن .

² - العجمي ، مرجع سبق ذكره ،ص 30-31.

القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين والقيادة أدن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعا.

فالحياة العسكرية مثلا تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تختلف من سلاح لآخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حدة، ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري والقائد الفني والقائد الاجتماعي، والقائد السياسي، والقائد العسكري يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات)¹.

- النظرية الوظيفية:

ترتبط هذه النظرية القيادية بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن تقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تساهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها

يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن تقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في الإطار وظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وتصلح هذه النظرية أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.²

- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لا تستخدمها رته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمره.

ويقرر ((سيسيل)) أن القيادة لا ترتبط كليا بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

ويقرر أيضا وليم، وجنكيز أن العامل المشترك بين القيادة ليس هو سمات معينة ولكنه مقدرة القائد على إظهار معرفة أفضل وكفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية. فالوقف هو الذي يحدد القائد والموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تتطابق عليه تلك المعايير أكثر من غيره.

¹ - العجمي ، مرجع سبق ذكره ،ص34-35.

² - المرجع نفسه ، ص34.

وتبعاً لذلك يصبح هو القائد، وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف آخر، ونتيجة لذلك لا يصبح قائداً ومن ثم يصبح تابعاً لشخص كان يقوده في موقف آخر.

وإذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا:

- أن هناك فعلاً مقومات أساسية للقيادة بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد.

- هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائداً في بعض المواقف.¹

- نلاحظ من خلال عرضنا لهذه النظريات أن هناك تباين واختلاف بين هذه النظريات وتفسيراتها ومواقفها للقيادة، كما أن ظهور أي نظرية أخرى لم يؤدي إلى إلغاء النظريات الأخرى.

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

أولاً - تعريف إدارة الأزمات

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

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

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

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

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

¹ - العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص34.

² - محمد الدليمي عبد الرزاق ، الإعلام وإدارة الأزمات ، ط 01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2012 م ، ص119.

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

⁴ - المرجع نفسه ، ص23.

⁵ - محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط01، القاهرة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2005 م ، ص11.

- تعرّف إدارة الأزمة بأنها " العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة ، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية ، ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية وفي أي مجال من مجالاتها، من العلاقات الأسرية إلى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية إلى العلاقات الدولية".¹

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

ثانيا : خصائص ومميزات ادارة الأزمات

تعتبر الأزمة حدث مفاجئ ينتج عنه العديد من الأوضاع الغير مستقرة و النتائج الغير مرغوب فيها و يستلزم الاعداد و التقدير المنظم لهذه الأوضاع من خلال ادارة الأزمة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة ، وتتصف هذه الاخيرة بمجموعة من الخصائص و المميزات التي نوجزها كالتالي :

- ان علم ادارة الأزمات يتصف بصعوبة التطبيق العلمي ، وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول .

- ان التعامل مع الأزمات المالية و المشكلات الادارية يحتاج الى خبير ماهر متخصص في علم ادارة الأزمات ليسهل على المؤسسات المالية و التجارية حل المشكلات الادارية و المالية .

- ان الازمات هي عبارة عن مواقف و كوارث مالية صعبة لها تبعات خطيرة و ذلك في ظل عدم معرفة المتسبب في هذه المشكلات و الأزمات ، وكذلك في ظل نقص المعلومات وقلة البيانات وكذلك تزايد الضغوط الداخلية من الموظفين و الخارجية من العملاء على هذه المؤسسة .

- ان الأزمات تحتاج الى ادارة خاصة مكتملة التعامل مع الأزمات بشكل كامل ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب ادارة الأزمات ، ومن ثم يقوم أعضاء مكتب ادارة الأزمات بتطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة .

- ان من الخصائص العلمية الهامة للأزمات أنها تقع فجأة دون سابق انذار و تصل سلبياتها الى كل شخص داخل المؤسسة أو الشركة وخارجها كذلك .

¹- بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط 01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010 م ، ص 235.

²- خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

- الصدمة العنيفة و شلل الفكر الذي يحصل للموظفين لدى الادارات المختلفة في المنشآت المالية والتجارية و ذلك لهول الصدمة و المفاجأة العنيفة التي لم يكن يتوقعون حدوثها .
- تداخل المعلومات و تشابك الأفكار و تعقد الظروف و تشتت الجهود الذهنية و الفكرية عند مدراء الادارات العليا و الادارة العامة و الادارة الوسطى والتنفيذية
- نقص المعلومات و قلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الأزمات .
- اصابة متخذي القرارات بالشتات العقلي والفكري مع اجتماع الضغوط المالية و العلمية و الانتاجية وكذلك الضغوط النفسية .
- انهيار مفاجئ للمؤسسة التي حصلت فيها الأزمات المالية و المشكلات الادارية .
- سقوط سمعة المؤسسة و الشركة التي خسرت و انهارت و أصابها العجز المالي.
- عدم احساس الاداريين بإرشادات تحذير الأزمات قبل وقوعها نظرا لأنهم لا يعرفون ما هي هذه التحذيرات و يجهلون قيمتها لقلة علمهم بعلم ادارة الأزمات .¹

ثالثا :أهداف ادارة الأزمات :

- تستند مواجهة الأزمة الى ادارة منهجية تقوم على خطة عملية لها عناصر ومقومات بعيدة من التساؤل العشوائي أو التلقائي، فتطورت ادارة الأزمات عن الممارسة الى علم له شكل وموضوع ،يتضمن أهدافا يمكن تلخيصها فيما يلي :
- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار ،الاستغلال الأمثل للموارد ، والامكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار
- تعيين الأجهزة المعنية بتنظيم و ادارة الأزمة و تحديد دورها عبر مختلف المراحل
- توفير الامكانيات المادية للاستعداد و المواجهة ، وسرعة اعادة التعمير باقل تكلفة ممكنة
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات و تمكين الادارة من السيطرة على الموقف ،والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية ،وتوفير نظم الاتصال الفعالة
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها و تحجيمها من خلال تحليل الموقف ، ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة و الضعف ، والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث و الاستعداد للتعامل معها .²
- تعتبر ادارة الأزمات من العناصر المهمة وذلك لما تساهم به من اجراءات واستراتيجيات لحل الأزمات أو حتى منع حدوثه

¹- الحريري ، مرجع سبق ذكره ،ص40-43.

²- لمجد ،مرجع سبق ذكره ،ص63.

رابعاً - مراحل إدارة الأزمات:

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

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

- تقدير الموقف الأزموي:

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

- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة لمعرفة حجمها وعددها .

- تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة، بما تمتلكه من ضغط وقوى ضاغطة ومصالح مؤثرة.

- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة، لأنها لا تستطيع بمفردها تفجير أزمة فاعلة بل تحتاج دائما إلى قوى مؤيدة وروافد قد تدفع لها بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة.

- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة، لأن النتيجة هي نتاج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة.

- تحليل الموقف الأزموي:

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

- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة و التصدي لها وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عملية الأزمات بوضعه الحالي، "وعلى هذا المسرح يتم وضع

كافة الأطراف و القوى التي يتم حشدتها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر التوتر واماكن الصراع ، و مناطق الغليان باعتبارها جميعا مناطق ساخنة " ، ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة لأبعاد المسرح الأزموي ، وزوايا الرؤية المتعددة الأطراف المتعلقة بالأزمة ، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي :

- تحديد الاماكن الأكثر أمنا و المحصنة تماما لاتخاذها كمناطق ارتكاز و قواعد للانطلاق.
- تحديد الأماكن الامنة لتكون بمثابة سياج امن للقواعد الخاصة للانطلاق ، فضلا عن حاجز امتصاص للأزمات اذا ما تدهور الموقف .
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام و أي من رموز النظام أو رموز القيادة يمكن التضحية به و توجيه السخط له، و التمهيد لدخول رمز جديد له شعبيته ترتاح له قوى الصنع.
- تحديد خطة امتصاص الضغوط الازموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب و التوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة .
- مرحلة ركوب الأزمة و الانحراف بها و حماية الكيان الاداري من تأثيراتها .
- توزيع الأدوار على قوى الأزمة و بصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.
- التأكد من استيعاب كل فرد بالخطة العامة الموضوعة .
- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال، على أن يتم متابعة ما يحدث أولاً بأول ، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.¹

- التدخل لمعالجة الأزمة

يتم التدخل بعد أن يتم الاعداد الجيد لكل شئ ، واجراء الحسابات الدقيقة من خلال المعرفة و الاحاطة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة و اسناد المهام و توزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية ، و تتم المعالجة الأزموية على كونها مجموعة مهام أساسية و مهام ثانوية و مهام تكميلية ، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والمواجهة السريعة العنيفة ، في حين أن المهام الثانوية تتصرف الى عمليات تهيئة للمسارات وتأمين الامدادات و حماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة لها ، أما المهام التكميلية فتتصرف الى معالجة الاثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى الأزمة وامتصاص أي غضب أو خوف في المجتمع .

¹ - عبد الرزاق محمد الديلمي ، مرجع سبق ذكره ،ص131-132.

و في هذا التصور فان هناك ما يسمى ب "الوصايا العشر" للتعامل مع الأزمات وهي : تحديد الهدف ، الاحتفاظ بحرية الحركة و عنصر المبادرة ، المباغتة ، الشدة ، التعاون ، الاقتصاد في استخدام القوة ، التفوق في السيطرة على الأحداث ، المواجهة السريعة ، التعرض السريع للأحداث ، استخدام الأساليب الغير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا .¹

المطلب الرابع : وظائف و متطلبات ادارة الأزمات

أولا : وظائف ادارة الأزمات

- هنالك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب ادارة الأزمات ويعمل مدير مكتب ادارة الأزمات جاهدا على تنفيذها بكل ما يملك من قوة ، وذلك بالتعاون مع أعضاء ، موظفي مكتب ادارة الأزمات و هي كالتالي :
- مراقبة الأمور و المعاملات و التحركات و رصدتها بدقة سواءا كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي و المتمثل بالعملاء و الزبائن و تحقيق رغباتهم وطريقة تعاملاتهم .
 - التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة و معرفة أهدافها و مخططاتها .
 - التخطيط السابق و التوقع المسبق و التنبؤ و الاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل، وذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة.
 - اعداد خطة عمل كاملة تامة واقية بكل المعلومات و البيانات و الأرقام المطلوب معرفتها و ذلك لمعرفة حدود الامكانيات المتاحة للمؤسسة .
 - التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة وتنظيم الادارات و العمل على تنسيق الأمور و القرارات الادارية و تحديد طريقة التواصل مع الاداريين والموظفين .
 - اصدار الأوامر والتوجيه وتقديم الاداء في الأوقات المناسبة قبل فوات الأوان لكل الأعضاء و الموظفين والادارات المختلفة وذلك بالتعاون وبالجماع اليومي ، وبالاتفاق مع رئاسة مجلس و مستويات الادارة العليا .
 - الرقابة والاشراف والمتابعة لكل الأعضاء والموظفين الداخليين وكذلك للعملاء والزبائن والزائرين الخارجيين للمؤسسة .
 - التدخل المناسب في الوقت المناسب واجراء العلاج المناسب للأزمات التحليل العلمي السريع للأزمات والمشكلات المادية .
 - تدريب أعضاء و مدراء و موظفي مكتب ادارة الأزمات تدريجيا اداريا كاملا .

¹- عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، ط 01 ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 م ، ص97

- السرعة في استيعاب و فهم وتقبل الأزمة و السرعة في القدرة على تحليلها ، وكيفية حلها ، والتعامل معها مع توفير الحرية الكاملة للموظفين في ابداء ارائهم وتوجيهاتهم و نصائحهم .
- التحليل العلمي السريع للأزمات و المشكلات المادية .
- الإقتصاد والتوفير في هدر الطاقات والحد من ضياع الجهود العقلية والفكرية والذهنية و تسليط الأضواء في مصدر الأزمة الرئيسي، و ترك المشتتات الفكرية.¹

ثانيا : المتطلبات الادارية للتعامل مع الأزمة

- **يقتفي المواجهة السلمية اللازمة** : اخضاعها للمنهجية العلمية مع الأخذ في الاعتبار أن لكل أزمة ظروفها الخاصة و المختلفة عن غيرها من الأزمات الأمر الذي يتطلب تبني اجراءات جديدة و توظيف المهارات الشخصية و التحلي بروح الابتكار .
- ويستند المنهج العلمي الى خطوات يمكن حصرها في التخطيط و التنظيم العمراني و التوجيه و المتابعة و يعني اخر رسم سيناريوهات مسبقة و التنسيق بين مختلف الجهود و المواجهة السريعة لإحداث الأزمة و تتبع نتائجها بغرض السماح للتدخل السريع و المباشر فور نهوض أي تهديد.
- **الوفرة و الحضور الدائم**: تعني الاستعداد و توفير الطاقات و الوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور يحدث.
- **تفويض السلطة** : يرتبط العمل الاداري بحدود الامكانيات المتاحة لمدير الأزمة ويتم التفويض السلطة أيضا في اطار المستويات الادارية الذاتية .
- **الابقاء على قنوات الاتصال مفتوحة مع الخصم وفق سياسة الباب المفتوح** التي تسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب .
- **مرحلة العمل الاداري** : فعلية مواجهة الأزمة تمر عبر مراحل بغرض المواقف و توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات و السيطرة على الأحداث خطوة بخطوة.²
- يمكن القول بأن التعامل مع الأزمات يتطلب الحضور والاستعداد الدائم لتوفير و تسخير الطاقات و الوسائل المتاحة و ذلك من أجل السيطرة على الأحداث خطوة بخطوة.

¹- الحريري ، مرجع سبق ذكره ،ص41-45.

²- لمجد ، مرجع سبق ذكره ،ص68.

المبحث الثاني: علاقة القيادة بإدارة الأزمات في المؤسسة

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

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

وسنتطرق إلى ما جاء في هذا المبحث من خلال أربع مطالب:

المطلب الأول: متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات

المطلب الثاني : مسؤوليات القائد الإداري أثناء الأزمة

المطلب الثالث : أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة واستراتيجية مواجهتها

المطلب الرابع :معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها

المطلب الأول: متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات

خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمة

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

وعلى العموم فإنه يمكن تصنيف خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمات الى خصائص شخصية و

خصائص موضوعية كما يلي :

1- الخصائص الشخصية:

أ - الشجاعة التي تدفعه الى اقتحام المخاطر بجسامة وقدام ، والشجاعة الكاملة قسما ن قسم طبيعي متأصل في النفس البشرية ، وقسم مكتسب نتيجة اعتناق عقيدة معينة وكلاهما يجب أن يتوافر في القائد ،¹ (ببين " ايريك شميت" الرئيس التنفيذي لشركة "جوجل" أن درجة معينة من الغرور تعتبر مطلبا أساسيا للقيادة ، لان قادة الشركات المبدعة عليهم أن يؤمنوا بأن بإمكانهم تغيير العالم ،وإلا فإنهم لن يكلفوا أنفسهم عناء المحاولة)².

ب- التفاؤل (أي الاستبشار) بأن كل الأمور سوف تتحسن لصالحه، وأنه قادر على التغلب عليها³.

تبين الطريقة التي يتصرف بها القادة بعد أي حدث أزمومي أهمية توفير الأمان العاطفي أولا وقبل كل شيء ، وقد يتخذ ذلك أشكالا عدة ولكن الدروس الأساسية تظل كما هي ، فهناك سبب مثلا للثناء على قيادة "رودي جوليانى" في الفترة التالية مباشرة لاعتداءات الحادي عشر من سبتمبر 2001 م على مركز التجارة العالمي ، في حين أستهجن تصرف الرئيس الأمريكي "جورج دبليو بوش" ، وبالنسبة "جوليانى" فقد شوهد فورا بعد ساعات من انهيار البرجين وكان يظهر بشكل دائم تقريبا على شاشات التلفزيون بالقرب من الموقع وكان يحرص على توفير الهدوء والسكينة مؤكدا أن السلطات تعمل بأقصى ما لديها و كان واقع الأمر أن قلة من الناس كانوا يعلمون ماذا يحدث فعلا كما أن الأحداث كانت تفوق طاقة خدمة الطوارئ والجيش والسياسيين ومع ذلك كان الظهور المنتظم "جوليانى" على شاشة التلفزيون يوفر قدرا من الطمأنينة

¹- رجب عبد الحميد ، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، دار أبو المجد للطباعة ، 2008 م ، ص 158.

²- جيف جراوت ، ليز فيشر ، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة ، ط 01 ، القاهرة : دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع 2103م ص215.

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

- بأن هناك شخصا يمسك بزمام الأمور في الوقت الذي داهم اليأس و القنوط سكان نيويورك وبقية البلاد¹.
- ت- القدرة على تنمية العلاقات الادارية وتطويرها مع أعضاء فريقه ، بحيث يجعل هذا الفريق متجانسا قادرا على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط و فاعلية.
- ث - أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها ، وأن يكون رشيدا عاقلا في اتخاذ قراراته وردود الفعل التي قد تتجم عنها،² حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرارات في معظم الأحيان من أبرز سمات القائد الكفاء ،فاتخاذ القرارات السديدة تحت ضغط معين يعتبر أمرا صعبا³ .
- ج- القدرة على التوقع والتخيل بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي⁴.
- خ - تحمل المسؤولية الكاملة وارتفاع الروح المعنوية ونكران الذات،⁵ ذلك أن الاعتراف بخطأ داخلي معناه أن القائد يقبل وبشكل ضمني المسؤولية النهائية ، الأمر الذي يعتبر لبنة في البناء الثقافي لأية مؤسسة.
- لقد تحدث "لي لاكوكا" الرئيس التنفيذي لشركة "كرايسلر" والذي تنبأ بتدهور صناعة السيارات في أمريكا في الثمانينات ، مرارا وتكرارا عن أهمية المسؤولية في القيادة ، حيث تولى "لاكوكا" مسؤولية الرئيس التنفيذي لتلك الشركة التي كانت تعاني بشدة لدرجة أنها أوشكت على الانهيار بغرض إرسال رسالة كما كان يقول . مفادها أن هناك ثمة مسؤولية يتحملها الجميع بشأن "كرايسلر" ، وكان "لاكوكا" يقول " إن الرئيس التنفيذي لأية شركة يطمئن الناس ، وعليه أن يردد دائما "أنا هنا" "أنا صادق" ، و"أنا مسؤول عن الشركة" ، وعليه أيضا أن يبين أنه يعني ما يقوله وأنه يسير في الاتجاه الصحيح⁶.

2- الخصائص الموضوعية (المكتسبة):

- و تتعلق هذه الخصائص أساسا بالمعلومات و الثقافة و كل ما يمكن اكتسابه ، وصقل القدرات عن طريق التدريب و ممارسة العمل ، و أهم هذه الخصائص ما يلي:
- أ - القدرة على جمع المعلومات و تحليلها و التعامل بموجبها بسرعة و حزم و مهارة.
- ب - القدرة على رسم و صياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهه و استخدامه و توظيف الأفراد و الأدوات المتاحة لديه.
- ت - القدرة على شرح أفكاره و توصيل المعلومات، والتعامل بالإشارة و الرموز و بصورة سريعة.

¹ - جيف جراوث ، ليز فيشر ، مرجع سبق ذكره ،ص199.

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

³ - جيف جراوث ، ليز فيشر ، مرجع سبق ذكره ،ص203.

⁴ - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 158.

⁵ - المرجع نفسه ،ص159

⁶ - جيف جراوث، ليز فيشر، مرجع سبق ذكره، ص202

ث - حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة ،كذا حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت صلاحيته للسيطرة على الموقف¹، حيث تقوم بعض المنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الأزمات وتضع شروطا وخصائص هؤلاء الخبراء وتقوم باستقبالهم والتحري عنهم وإجراء اختبارات عليهم فإذا ما ثبت نجاحهم يتم إلحاقهم تحت التدريب ثم تثبيتهم في العمل².

المطلب الثاني : مسؤوليات القائد الإداري أثناء الأزمة

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

-تكوين جداول العمل لفريق إدارة الأزمات و تحديد المهام جميعا.

-التركيز على المشكلات الرئيسية دون الفرعية.

-تحقيق السيطرة على تدفق العمل.

-الابتكار عند الحاجة وعدم التقيد باللوائح .

-التأكد من توافر المعلومات للفريق كله و كونها صحيحة.

-مراجعة ردود الفعل الإعلانية و غيرها من المواطنين و الرأي العام.

-مساعدة الضحايا و عائلاتهم.

-تأكيد المشاركة و السرعة في الأداء.

- التحكم في الضغوط على أعضاء الفريق بقدر الإمكان.

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

أولاً:

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

ثانياً:

-مساعدة رئيس المنظمة وباقي المديرين في تحليل الأهداف التنظيمية في ضوء الأزمة.

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

²- المرجع نفسه، ص161.

-تنظيم طريقة إدارة الأزمة واختيار وتدريب الأفراد.

-تصميم وتنسيق برامج إدارة الأزمة.

-القيام بالدراسات التي يطلبها رئيس المنظمة.

-تحديد ومراقبة التهديدات الخارجية للمنظمة.

- مساعدة الأقسام الأخرى بالمنظمة في تحديد الأزمات المحتمل أن تواجههم.

-التعاون مع المسؤولين في اختيار الأفراد المناسبين للعمل في فريق إدارة الأزمات.¹

المطلب الثالث : أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة واستراتيجية مواجهتها

أولاً - أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة:

1- تحديد الهدف وترتيب الأولويات : فقائد الأزمة الذي يفنق الهدف يشبه من يقود سفينة في البحر بلا هدف ، فمن الصعب عليك أن تكون قائدا حقيقيا تكسب ثقة الركاب وطاقم القيادة المعاون لك إذا كنت لا تعرف أين تسير ، و أثناء الأزمات يندفع الجميع للمشاركة في المواجهة وتقديم العون ويمكن أن تزيد هذه الجهود من شدة تأثير الأزمة أو تكون غير مفيدة إذا لم توجه نحو هدف محدد ، ومن الطبيعي أن يكون هناك هدف رئيسي عند مواجهة الأزمة ويمكن أن يكون هناك مجموعة أهداف فرعية أو مجزأة².

2- الحركة السريعة و المبادرة : ان الاستجابة للضغوط لعل أشهرها استجابة الكفاح أو الفرار fight-or-flight ، كما توجد استجابة أخرى للضغوط يطلق عليها استجابة التجميد freeze أو التبلد ، حيث يظل الفرد في حالة ذهول ولا يفعل شيئا لمواجهة الضغوط ،³ وهي أسوأ أنواع الاستجابة لموقف الضغوط ، فأولى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر الى الماضي وتركيز النظر الى المستقبل ، وحرية الحركة تمكن المسؤول من الاخذ بزمام المبادرة دائما وعدم العمل بفعل الصدمات ، وهذا يعني ضرورة بدء التحرك والقائد الحقيقي يدرك أهمية البدء من الناحية العملية ومن الناحية الشعورية وكل بداية هي فرصة لمستقبل أفضل.⁴

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

-التعود على الشكل النمطي في الاداء.

-التصل من مسؤولية ما حدث.

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

²- المرجع نفسه، ص161.

³- حسن عماد مكاي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط 01 ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2007 م ، ص 100.

⁴- رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص81.

- رؤية الأزمة من زاوية الاداء السابق.

- التركيز على الماضي والحاضر أكثر من المستقبل.

ويتوقف نجاح التنظيم الجديد للقوة والإمكانيات المتاحة أثناء مواجهة الأزمة على التعامل مع الرغبات والاستعدادات وحب المشاركة وليس على الأوامر والإجبار مع الأخذ في الاعتبار الظروف الزمنية والمكانية التي يمكن أن تساعد كثيرا في إضافة القوة المناسبة عند المواجهة.

4- المفاجأة : تمثل أحد الأسس المهمة في مواجهة الأزمة ، فإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل الجهود ، يحدث أيضا في الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية أو ظروف كونية أن يشارك البعض بصورة خاطئة ودون حاجة إليهم فهم يمثلون عبئا على المتخصصين ومن أهم هذه المظاهر (الازدحام في مكان الأزمة ، التطوع بالمساعدة بصورة خاطئة...).

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

6- الروح المعنوية المرتفعة : يختلف معنى ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات عن المقصود بها في الظروف العادية ، والاهتمام بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار ، فقائد الأزمة هو تاجر للأمل يجيد عرض بضاعته بصورة تتناسب مع تطورات الموقف والظروف ، وعلى سبيل المثال كيف يتعامل القائد مع الإحصاءات والبيانات عن الخسائر ومدى تأثيرها ، وهل من الأفضل أن يبلغها بصورة مباشرة أم يخفيها بعض الوقت ؟ إنه يستطيع أن يستخدم البيانات بصورة تحفز على مزيد من الأمل مثل توضيح مدى نجاح الجهود في خفض الخسائر أو الاقتراب من تحقيق الهدف¹.

7- البيئة السياسية والاجتماعية : إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدد إدارة الأزمة ، ويوجهها نحو اتجاهها الصحيح لفهم الكثير من الحقائق ، وبالتالي إن أهم عناصر إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليسوا أجنبيا عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي والسياسي متفاعلا مع الأحداث وليس بعيدا عنها².

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

¹- رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 82-83.

²- خالد تلعيش، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

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

-التعامل مع العوامل المسببة للأزمة.

-التعامل مع العوامل ذات الصلة بالأزمة.

- التعامل مع القوى المدعمة للأزمة.

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

11-التفاوض مع الأزمة : تنمو الأزمة في ضوء العوامل والظروف المسببة لها والمحيط بها ، وتحتاج إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة ولكنها تحتاج إلى الخطة والأساليب المناسبة ، وخلق بيئة مناسبة لحل المشكلات ، و التفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كل الأطراف لا بد أن تحقق إنجاز ، ويعني التفاوض استخدام جميع التكتيكات التفاوضية المعروفة مثل(التجنب والتحاشي ، التوافق ، التهويل ، الالتزام ، الانسحاب المسرحي ، التظاهر بالجهل التعاون ، التنازل الأولي فقط ، المفاجأة...)¹.

ثانيا - استراتيجية مواجهة الأزمات:

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

¹- رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص84-85،

1. المنظمات الكبرى تعتقد أنها محصنة ضد الأزمات مما يؤدي الى بقاء رد الفعل من جانب المنظمة عند حدوث الأزمة.

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

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

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

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

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

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

1. ان ادارة الأزمات تستوجب بطبيعتها توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية لا تتأتى لكيان واحد ، الأمر الذي يجعل ادارة الازمات مسؤولية جماعية.

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

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

المطلب الرابع: معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها

أولاً: المشاكل التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمة

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

¹- رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

²- جميل أحمد الجويد ، (دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية الفترة (2005-2010م))، جامعة

الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية ، 2011 م ، ص 129.

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

1-مشاكل تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل:

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

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

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

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

2-مشاكل تتصل بعملية اتخاذ القرار:

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

ب- التسرع: إن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات العصيبة، أن يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار، ومن بين الأسباب الكامنة خلف هذه الظاهرة: ضغط الوقت، إعجاب القائد برأيه، ازدراءه لآراء الآخرين...

ج- العجز عن اتخاذ القرار : يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها ، بيد أن بعض القادة يعتبرهم إبان هذه الأزمات ما يشبه الانهيار ، ويعجزون عن التفكير المنظم الذي من شأنه أن يسهم في تخطي الأزمة ، كون الكثير من الخسائر التي تحيق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات قد يعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها.

¹ رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ،ص128.

د- الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل (إيثار السلامة) : إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة ، بيد أن هناك صنفا من القادة لديهم معايير مختلفة ، حيث أن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازلات مع ذوي السلطة والنفوذ ، حتى وإن لم يكن في صالح المنظمة.¹

3-مشاكل تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين:

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

ب- مناطحة الرؤساء : القائد في هذه الحالة يتعمد تحدي قاداته ، والحط من مكانتهم وتسفيه آرائهم أمام رؤوسيه دون وجه حق ، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف ، ويميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها.

ج- بخس جهود القادة السابقين (البدء من الصفر): تتطلب استراتيجيات التعامل مع الأزمات إعداد وتدريب القيادات من ذوي الكفاءة والفاعلية ليكونوا صفا ثانيا (قيادات بديلة) لمواجهة الأزمة في حالة حدوثها وذلك عند حدوث أي تغييرات تحول دون أن يؤدي القائد الأساسي مهام منصبه.

حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا ، من المفترض أن يراجع الاستراتيجيات التي رسمها القائد السابق ، ويقم كفاءتها ، لا أن يبخسها وينعتها بالنقائص ليكون هذا سببا لتجاهلها ، بما ينطوي عليه من إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة.

4-مشاكل خاصة بإدارة الوقت:

أ- عدم الوعي بمرور الوقت: قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة و لكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كاف لمعدل تسرب الوقت منه، بفعل العديد من مبددات الوقت، من بينها المكالمات التليفونية...

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

5-مشاكل تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات:

¹ رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

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

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

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

6-مشاكل خاصة بعملية التواصل:

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

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

ثانياً: أسباب أمراض القيادة أثناء الأزمة

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

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

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

أ-ضعف مهارة توكيد الذات : ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليتته ، فضلاً عن صعوبة التحكم في تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينه وبين مرؤوسيه نظراً لانخفاض ثقته بذاته ، التحيز الاجتماعي لهذا النوع من السلوك...

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

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

¹ رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 130.

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

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

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

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

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

¹ رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 132.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة محطة يلجأ إليها الباحث للتأكيد على أهمية الموضوع محل الدراسة وأرضية صلبة دورها الأساسي توجيه الباحث وإطلاعه على الكثير من متعلقات الموضوع ،سواء تلك التي تم معالجتها أو تلك التي لا تزال رهن الدراسة والمناقشة. وقد ساعدتنا بعض الدراسات السابقة في الكثير من محطات دراستنا ومنها، على سبيل المثال صياغة فروض الدراسة.وفي هذا الصدد نشير إلى أن هناك عدد معتبر من الدراسات التي تناولت القيادة وإدارة الأزمات وقد وقع اختيارنا على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا، سواء فيما يخص المتغير الأول القيادة أو فيما يخص المتغير الثاني إدارة الأزمات.

1- دراسة جغولي يوسف :دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية ،رسالة مقدمة .لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2002

حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي المعزز والناجم عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية والتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل ،لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة. وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية وانطلاق الباحث من فرضيات هي:

-هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

-هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية ،وتطوير الثقافة التنظيمية.

-هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

*واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه

*وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية ،وشملت الدراسة (12) فردا.

نتائج الدراسة :

-بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز على من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل ،ورفع المردودية الفردية للعمل ،واعتماد على أسلوب الثواب والعقاب والرقابة المستمرة للعمل.

-أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة • لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير

-عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة •

-تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية تأسسها تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي ،مما أدى إلى إخفاها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وابداء ال أري

-تعزز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع •

-تعزز القيادة الإدارية ثقافة التحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب ،وتعتمد على الحوافز أنية لبناء العمل الإنتاجي.

أوجه الاستفادة من الدراسة :

من حيث الاختلاف فهذه الدراسة تختلف مع دراستنا كونها تعالج موضوع دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، في حين دراستنا تعالج موضوع دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة في حين تتفق مع دراستنا في متغير المستقل وهو القيادة وأيضا من ناحية الإجراءات المنهجية كونها دراسة وصفية اعتمدت على المنهج الوصفي

كما استفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة وأيضا في فهم الدور الذي تلعبه القيادة داخل المؤسسة كما ساعدتنا أيضا في طريقة تصميم استمارة استبيان.

2- حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة ،الجامعة الإسلامية -غزة- 2010،

تناول الباحث في اشكاليته موضوع الأنماط القيادية المناسبة والقادرة على أداء دور فاعل ودور مهم في تحقيق رسالة المنظمات الأهلية والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها انطلاقا من التساؤل التالي: ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

وانطلق الباحث من الفرضيات هي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تغزى إلى العوامل الشخصية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تغزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة.

* واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في لمنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

* وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، كما قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية وشملت الدراسة (277) فردا من المجتمع الأصلي (838)

نتائج الدراسة:

• أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي رطي هو النمط الأكثر استخداما لدى مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظة غزة وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة ، يليه النمط الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر ويدل ذلك إلى فهم وإدراك معظم مدراء وقادة المنظمات الأهلية الفلسطينية أن العمل الإداري لا يتكفل بالنجاح إلا من خلال توفير مناخ ديمقراطي ايجابي، والعمل بروح الفريق.

• ضرورة تجنب القادة ممارسة النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي) لأن المنظمات الأهلية تعتبر جزءا من المجتمع المدني والذي يعتبر الديمقراطية وحقوق الإنسان سواء في المجتمع أم في داخل المؤسسات من أبرز القيم والمبادئ التي تنادي بها ويعمل على تعزيزها.

• وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي. وترجع هذه العلاقة الطردية إلى ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين في المنظمات الأهلية بالإضافة إلى كون العاملين في المنظمات الأهلية ذوي كفاءات عالية.

• أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تغزى إلى المتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي ، وهذا يعني أن لدى الأفراد المجتمع الدراسة رؤية متشابهة

نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، وخبرتهم العملية ومسمياتهم الوظيفية وهذا نتيجة إلى تشابه الظروف التي تعيشها المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وبدل ذلك أيضا على التجانس والتوافق الموجود بين العاملين في مجال الثقافة التنظيمية.

وضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الجنس. وبدل ذلك على أن كل من الذكور والإناث العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية يتلقون نفس المعاملة من المدراء والقادة دون تمييز.

وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الأنماط القيادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من جهة نظر العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات هي على النحو التالي

*يوصي الباحث بضرورة بناء علاقات قوية وشفافة بين القائد والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسسية مما يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء وهذا من شأنه أن يؤدي لرفع درجة الكفاءة والوصول لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت يتناسب مع كل من حاجات المجتمع ومتطلبات الجهات المانحة.

*ضرورة أن يقوم مدير والمنظمات الأهلية في قطاع غزة بشرح وتوضيح رؤيا المنظمة وقيمها وأهدافها للمرؤوسين وحثهم على إيصالها للمجتمع المحلي وجمهور المستفيدين وذلك لوجود علاقة بين هذه المنظمات والمجتمع مبنية على أساس الشراكة والتعاون في إحداث تنمية مستدامة في قطاع غزة وفي مواجهة حالات الطوارئ التي تتعرض لها القطاع ، وهو من شأنه أن يساهم في تضيق الفجوة بين المنظمات والجمهور وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات وتنفيذ البرامج والمشروعات من خلال مشاركة مجتمعية فعالة.

*الحد القدر الإمكان من استخدام نمط القيادة الحر ،لأن الإفراط في ممارسة أساليب نمط القيادة الحرة يؤدي إلى افتقار فرق العمل إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها ،مما يجعل منه الصعب على قيادتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء

*ويقتر الباحث أن تجرى دراسات علمية حول العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تختلف هذه الدراسة على دراستنا كونها تعالج الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية أما دراستنا تعالج دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة في حين تتقاطع مع دراستنا من ناحية الإجراءات المنهجية كونها دراسة وصفية وأيضا في استخدام نفس الأداة وهي استمارة استبيان.

ولقد استفدنا من هذه الدراسة في تحديد مفاهيم الخاصة بالقيادة وفي تصميم استمارة بحثنا

3-اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم الاجتماعية - فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية - من إعداد الطالبة هامل مهديّة، جامعة منثوري قسنطينة غير منشورة 2008

تناولت الباحثة في إشكاليها موضع الاتصال في المؤسسة الجزائرية الصناعية و الخدماتية انطلاقا من التساؤل التالي :كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدماتية؟والذي تتدرج ضمنه التساؤلات التالية:

-كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمات في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدماتية؟

-ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية ؟

-كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

-ها هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدماتية الجزائرية على مستوى عمليات

اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

وتهدف الدراسة إلى:

*تحديد التصور النظري للاتصال أثناء الأزمة

*توجيه المؤسسة والمسيرين إلى ضرورة لأخذ بعين الاعتبار العملية الاتصالية أثناء إدارة بعض المؤسسات

*توظيف الاتصال في عمليات التفسير المتعلقة بالأزمة

-وقد استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج المسحي الاجتماعي بالعينة من خلال استخدام الأسلوب الكمي والكيفي، وهذا يندرج ضمن الدراسات الوصفية وكذلك استخدام المنهج المقارن.

-أما بالنسبة للمجال المكاني لدراسة فقد تم تحديده في إطار أربعة مؤسسات في ولاية عنابة. مؤسستين خدميتين :سونلغاز /مستشفى ابن رشد.

*أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استخدمت بشكل أساسي المقابلة الموجهة لعينة تتضمن 40 مفردة، 10 مفردات في كل مؤسسة، بالإضافة إلى الاستمارة المقننة. وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج: كانت في شكل مقترحات

_توجيه المؤسسات لتبني إستراتيجية فعلية لإدارة الأزمة واتصال الأزمة.

_تشجيع وتحفيز العاملين لمشاركتهم في مواجهة الأزمات.

_تفعيل الاتصال الرسمي الداخلي وقت الأزمات والاهتمام به قبل حدوث الأزمات.

_الاستفادة من شبكة الانترنت لمواجهة الأزمات

_البحث في نظم المعل ومات لإدارة الأزمات.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

من حيث متغيرات الدراسة فهي تعالج موضوع إدارة الأزمة في المؤسسات الجزائرية وهو متغير في دراستنا ،كما أنها استخدمت الدراسة الوصفية واستمارة مقابلة وهي من أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا فدراستنا تعالج دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة أما هذه الدراسة فهي تتناول موضوع الأزمة من خلال اتصال الأزمة حيث اعتمدت على مؤسسة سونلغاز كعينة لدراستها أما دراستنا فاعتمدت على مؤسسة الميناء كعينة لدراستنا ولقد استفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالأزمة وكذلك في فهم استيعاب الأزمة في مختلف مراحلها

4-عبد الرحمان محمد أبو عمر: فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درج الماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، منشورة الجامعة الإسلامية _غزة_ 2002

انطلق الباحث من إشكالية أهمية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة ودورها في إدارة الأزمات في قطاع المصرفي، ويمثل تساؤله الرئيسي: في ما مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في فلسطين؟

فرضيات الدراسة:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

-توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة احتواء الأضرار

-توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة استعادة النشاط

أهداف الدراسة:

•قياس علاقة فاعلية نظم المعلومات وأثرها في قدر المصارف العامة في فلسطين على إدارة أزمته
•الكشف عن مدى توفير المصارف لخطط وسيناريوهات المعدة مسبقا ومعرفة مدى تحديثها لتستخدم وقت الضرورة

إيضاح أهم التحديات إلي تواجه المصارف الفلسطينية في بناء نظم المعلومات الإدارية المحسوبة القادرة على إدارة الأزمات

_أما فيما يخص الإجراءات المنهجية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة استبيان، وزعت على عينة مكونة من 926 موظف وموظفة تتضمن ثلاث محاور. الأول بيانات شخصية والثاني أداء أف ا رد العينة نحو فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات أما الثالث يتمحور حول أثر نظم المعلومات في إدارة الأزمة.

_وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

_أدرجت تأثير نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على إدارة الأزمات تتفاوت من مرحلة الى أخرى خاصة في مرحلة احتواء الأضرار

_نظام الوحدة يعمل على جمع المعلومات الخاصة بالأزمة ويخزنها في قواعد البيانات

_العلاقة بين عناصر فاعلية النظام وبين إدارة الأزمات في جميع مراحلها

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تختلف هذه الدراسة على دراستنا كونها تعالج فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمة، أما دراستنا تعالج دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة فهذه الدراسة تتقاطع مع دراستنا في متغير إدارة الأزمة، وأيضا من ناحية استخدام نفس المنهج وأيضا استخدام نفس الأداة وهي استمارة استبيان. ولقد استفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم الخاصة بمتغير الأزمة وكذلك في طريقة تقسيم محاور استمارة استبيان.

5- دراسة العبيدي (2002) :إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي: دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى العلاقة بين إدارة الأزمات وأنماط السلوك القيادي وأساليب التعامل مع الأزمات، تألف مجتمع الدراسة من هيئة الكهرباء وتشكيلاتها والمتمثلة ب(المديرين العاملين ووكلاء المدير العام ومديري الأقسام)، وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية من خلال سحب (100) مدير يشكلون (17%) من المجتمع الكلي ،وقد تم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة.

-أثارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التأزم والخط القيادي الموجه ،كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطات دلالة إحصائية بين مرحلة التأزم والنمط القيادي البائع إذ بلغت أعلى قيمة للارتباط مع النمط البائع، بينما لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مراحل الأزمات وأنماط السلوك القيادي، وبينت الدراسة أن النمط القيادي السائد في هيئة الكهرباء هو النمط القيادي البائع الذي يبدي فيه المديرون اهتماما بالعمل واهتماما بالعاملين (العدوان، 2013 ، ص 35).

أوجه الاستفادة من الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الجانب النظري لمفهوم القيادة وإدارة الأزمات وتختلف في الإطار الزمني والمكاني وأيضا في طريقة اختيار العينة. ولقد استفدنا من هذه الدراسة في فهم العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات كما ساعدتنا هذه الدراسة أيضا في تصميم استمارة البحث.

خلاصة :

انطلاقاً مما ورد في هذا الفصل من خلال الوقوف على متطلبات القيادة الادارية اثناء الازمات، تبين ان نجاح القيادة الادارية مرهون بجملة من المقومات والخصائص التي يتمثل جزء مهم منها في مختلف الاستعدادات الفطرية والمكتبة التي يتمتع بها القائد الاداري، بالإضافة الى مجموعة السبيل والامس التي تساعد القائد في تجاوزه للازمة التي قد تدفعه الى محاولة البحث والتواصل الى اساليب جديدة ومفيدة والتي بإمكانها ان تحقق جدوى اكثر وفعالية اكبر في التصدي لأثار الازمة، وهو ما يحسده دور القيادة الابداعية، التي الذي يفسر ويترجم نجاح القادة ومنظمتهم احياناً وفشلهم اخرى، وهو ما تختصره رؤية القادة القبليّة والانيّة والمستقبليّة في تعامله مع الازمات التي تحسب منظّمته.

كما تبين من خلال ما عرضناه حول معوقات الاداء الاداري اثناء الازمات وطرف التغلب عليها ان تلك المشاكل والمعطيات التي تواجه القائد الاداري اما ان تكون مشاكل خارج بيئة المنظمة التي يتولى ادارتها كما يمكن ان تكون مشاكل داخلية ناجمة عن شخصية، سواء كانت متأهلة فيه ام مكتسبة او ان مصدرها مجموعة الافراد (المرووسين)، غير ان ما لاحظناه عند التطرق الى عوامل نجاح القائد الاداري في تجاوزه للازمة يتعلق بشكل كبير بالأدوار الاساسية التي يقوم بها في سبيل ذلك والتي تتراوح بين مجموعة السمات الشخصية والبيئة النفسية للقائد بالإضافة الى درجة اهتمامه وادراكه للازمة، كذلك مرشّة ودرجة تكيفه مع الازمة ومن خلال خيرا له وتجارية السابقة في تعامله مع الازمات.

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية

لدور القيادة في إدارة الأزمات

بمبينة عريب

تمهيد:

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ونظرا للدور الهام القيادة وضرورة تبني تطبيق إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية، ارتأينا أن نقوم بمتابعة هذا الدور من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة: ملينة "عريب بولاية عين الدفلى"، وهذا من خلال توزيع استبيان يضم مجموعة من الأسئلة للحصول على الإجابة، لتحديد العلاقة الموجودة بين القيادة وإدارة الأزمات بالمؤسسة .

وقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني : عرض وتحليل فقرات الاستبيان.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مجتمع الدراسة ومجاله وكذا العينة المختارة وخصائصها و الأدوات والبرامج المستخدمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

تعتبر مؤسسة "ملبنة عريب" من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي، وسنتطرق إلى تطورها التاريخي وتعريفها وتحديد أهدافها و نشاطها وهيكلها التنظيمي كما يلي:

أولاً: بطاقة تعريفية للمؤسسة

1- التطور التاريخي للمؤسسة الأم و تقديم "ملبنة عريب":

الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته orlac كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي، و كانت تسمى آنذاك Laiko، و تعني التعاونية الجزائرية للحليب، وكان موقعها بئر خادم بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم Coletal تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، و بما أن إنتاجها كان ضعيفاً بدأ الديوان الوطني للتجارة Onaco يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشترك آنذاك، إلا أن هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب.

و لهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب و مشتقاته " Onalait " بمرسوم رئاسي رقم 23-69 نوفمبر 1969 و هي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

و كان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت Onalait إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط Orlac و مركزه بالجزائر العاصمة؛

- الديوان الجهوي للحليب في الشرق و مركزه بعنابة؛

- الديوان الجهوي في الغرب و مركزه بعريب.

2- تقديم ملبنة عريب:

كان يضم الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للوسط Orlac بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات وهي :

- وحدة بئر خادم؛

- وحدة بودواو؛

- وحدة ذراع بن خدة.

في سنة 1987 أنشأت وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع و بدأ نشاطه خلال ماي 1989 بعدما

تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية Introcoop و تم إبرام الصفقات في

24/12/1985 وقدرت رخصة البرنامج ب 1550000.00 دج، و كان يبلغ عدد عمال الوحدة

أنداك 300 عامل، وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظراً للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقدر ب 11 هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي أبقار الحليب، كما أن بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 و تبعد على مقر الولاية ب 11 كلم، و قد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ 21/10/1989.

وابتداء من تاريخ جويلية 1997 أصبحت Orlac تسمى بالمجمع الصناعي للحليب Giplait وقد اختارت الوحدة نفسها ملبنة عريب و هي الآن شركة ذات أسهم SPA رأس مالها يقدر ب 200,000,000 دج، عدد عمالها حالياً 293 عامل، و هي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب باعتباره منتجاً استراتيجياً، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات و بأمر من الدولة.

3- أهداف مؤسسة ملبنة عريب:

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، و تستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها؛

- إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن؛

- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة و بالتالي التعامل مع موردين و زبائن جدد؛

- تحقيق أقصى حدّ ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال؛

- السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن؛

- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.

ووحدة عريب للحليب و مشتقاته كباقي المؤسسات الأخرى، دخلت في مرحلة اقتصاد السوق، حيث أصبحت مؤسسة ذات أسهم بالعقد الموثق بتاريخ 11/07/1997 و المسماة حالياً "ملبنة عريب" برأس مال قدره 200,000,000 دج، و شرعت في طرح رأس مالها في 21/09/1997.

4- الهيكل التنظيمي لملبنة عريب:

يتعلق بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من قبل المؤسسة وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المديرية الفرعية للمؤسسة ومراكز اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وتتمثل الدوائر والمصالح المكونة لهذا الهيكل كما يلي:

أ- المدير العام: و يقوم بالمهام التالية

ب - إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل المجريات النشاط اليومي للوحدة و المديرية الفرعية؛

- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة (التموين - إنتاج - توزيع)؛

- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، و أخطار التسيير و مسؤولية جبائية؛

- الإشراف على الهيئات و المصالح و الأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل.
- الإطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات.
- إبرام صفقات مع الموردين و الزبائن تحت شكل عقود تجارية.
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية آنذاك للوحدة، و ذلك للتنسيق فيما بينها.
- إمضاء كل المستندات، الوثائق و التقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين.
- ج - مديرية المراقبة الداخلية:** و تضم أربع مكاتب رئيسية و هي:
 - مديرية الرقابة و الأمن؛
 - مكتب مراقبة التسيير؛
 - مكتب أمانة المدير؛
 - مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.
- د- المديرية الفرعية لمالية و المحاسبية:** و تضم أربع مصالح و هي على التوالي:
 - مصلحة المحاسبة العامة؛
 - مصلحة المحاسبة التحليلية؛
 - مصلحة الميزانية؛
 - مصلحة التغطية؛
- هـ - المديرية الفرعية للإدارة العامة:** و تشرف على ثلاث مصالح و هي:
 - مصلحة تسيير المستخدمين؛
 - مصلحة الأجور و الإعانات الاجتماعية؛
 - مصلحة الوسائل العامة؛
- و- المديرية الفرعية للإنتاج:** و تشرف على الأقسام التالية:
 - قسم إنتاج الحليب؛
 - قسم إنتاج مشتقات الحليب؛
 - قسم إنتاج قشدة مثلجة؛
 - قسم جمع و تدعيم الحليب؛
- ن - المديرية الفرعية لمراقبة الجودة:** و تضم كل من المصالح التالي:
 - مصلحة التنظيم و التطهير؛
 - مصلحة البيكتولوجية؛
 - مصلحة الفيزيولوجية؛

ي - مديرية الصيانة: و تضم كل من المصالح التالية:

- مصلحة الطرق؛

- مصلحة التدخل؛

- مصلحة المعدات و الآلات الجديدة؛

- مصلحة المنافع؛

- مصلحة الصيانة و التجهيزات.

ل - المديرية التجارية: و تضم مديريتين فرعيتين، مديرية البيع و مديرية الشراء، و لكل منهما مجموعة من المصالح تقوم بالإشراف عليها.

5- نشاط المؤسسة:

إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، و تلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معين، فملبنة عريب تمزج بين عدة أنشطة أو وظائف تقوم بها في حياتها اليومية و هي:

أ- الشراء: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، يتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

ب - الإنتاج: بعدما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتوجات نهائية قابلة للاستهلاك و هذه المنتوجات الخاصة بالحليب و مشتقاته و ندرجها في ما يلي:

الحليب المبستر، اللين، حليب البقر، قشطة طازجة، الياغورت، تحلية، الجبن الطازج، و هذه المنتوجات تنتج يوميا.

وفي كل المواسم أما المنتوجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى جانب المنتوجات السابقة نجد المتلجات.

ثانيا: مجتمع الدراسة

قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للصعوبات التي تواجه الباحثين في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين، فالمجال الأول مكاني يشمل ملبنة عريب لولاية عين الدفلى، وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا للدور الاقتصادي الذي تلعبه في توفير متطلبات الأفراد من الحليب أو مشتقاته والمساهمة في الناتج الوطني.

أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من الدراسة من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكرة إلى غاية استكمال جمع البيانات وإقامة الدراسة عليها للوصول إلى

نتائج وإيجابيات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية شهر بالتقريب حيث تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا وهو مصلحة المستخدمين بالمؤسسة أين تحصلنا على بعض التوجيهات والمعلومات عن المؤسسة بعدها كان إعداد استمارة الاستبيان الموجهة لموظفين في المؤسسة وقد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبيان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف يومين، وفي أوائل شهر سبتمبر كانت عملية تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة.

ثالثا: عينة ومتغيرات الدراسة

باعتبار أن مجتمع المؤسسات الاقتصادية وينشط في محيط اقتصادي واجتماعي، ونظرا للدور الهام للمورد البشري في المؤسسات، لذا قمنا بالتوجه نحو اختيار عينة الدراسة التي شملت جميع مستويات الوظائف على مستوى المؤسسة من إطارات، أعوان مؤهلين، أعوان منفذين، ولقد قمنا بتوزيع 85 استمارة وتمثل نسبة 95,3% ومن بين الاستثمارات الملغاة هناك (4) نظرا لعدم تحقيقها لهف الدراسة من وجود فراغات ووجود إجابات غير كافية وبذلك فهي لا تلبي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة، وبالتالي تعتبر الاستثمارات التي سنقوم عليها الدراسة تمثل 81 استمارة، وتضمن بحثنا متغيرين أساسيين الذي قمنا على أساسهما بناء استمارة الاستبيان، القيادة والدور الفعال الذي تؤديه من أجل إدارة الأزمات لتقدم بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والقياس واختبار وصدق الاستبانة

بعد التعرف على مجتمع وعينة الدراسة في المطلب الأول سنقوم بالتعرف في هذا المطلب على أدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها وكذا مجال إجراء الدراسة، قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج.

أولاً: الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج على الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المستعملة المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة الميدانية، في إطار موضوع البحث الذي يتمحور حول دور القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات ألا وهي استمارة الاستبيان والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، بحيث تم توزيعها على موظفين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بغرض جمع بعض البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع .

لذا استعملنا أسلوب الاستبيان وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة المناسبة، والاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى فقرات كما يلي:

— بيانات متعلقة بعينة الدراسة وتمثلة في البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، طريقة ممارسة العمل).

- الفقرة الأولى: يتعلق بالقيادة وأهميتها في المؤسسة وتطوير الكفاءات لمواردها.

- الفقرة الثانية: يتعلق بإبداع الإداري في القيادة بالمؤسسة.

- وقمنا باستخدام مقياس ريكرت ذو خمس درجات لتقييم الإجابات العاملين بحيث تم إعطاء رقم لكل

درجة من المقياس من اجل تسهيل معالجتها كمايلي:

- أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد(3)، لا أوافق(2)، لا أوافق على الإطلاق(1).

ثانيا: برنامج التحليل الإحصائي Spss

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها وتأكد من صلاحيتها تم الاعتماد على برنامج إدخال البيانات وتحليلها وفق،

حيث يعرف هذا الأخير على انه برنامج التحليل الإحصائي وهو احد Spss البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية

البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعا في استخدامها من قبل الباحثين.

ثالثا: اختبار صدق الاستبانة

سوف نقوم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ،

حيث يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم توزيعه تحت نفس الشروط أي يعطي

الاستقرار في نتائجه لو تم إعادة توزيعها وكانت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): نتائج ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
20	0,69

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss انظر الملحق (3)

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,60) وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى

ثبات عبارات الاستبانة، ومنه فإن أداة القياس تتمتع بثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت

بـ (0,69) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه

الدراسات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل فقرات الاستبيان

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة سنقوم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل لبيانات استمارة الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

سنقوم من خلال هذا المطلب باستعراض للخصائص والسمات الرئيسية لعينة الدراسة خصائص العينة: من أجل تسهيل عملية التحليل وتفسير النتائج ارتأينا البدء أولاً بعرض خصائص وسمات العينة، ليتبين لنا فيما بعد ربطها مع النتائج المتبقية.

1- جنس العينة: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

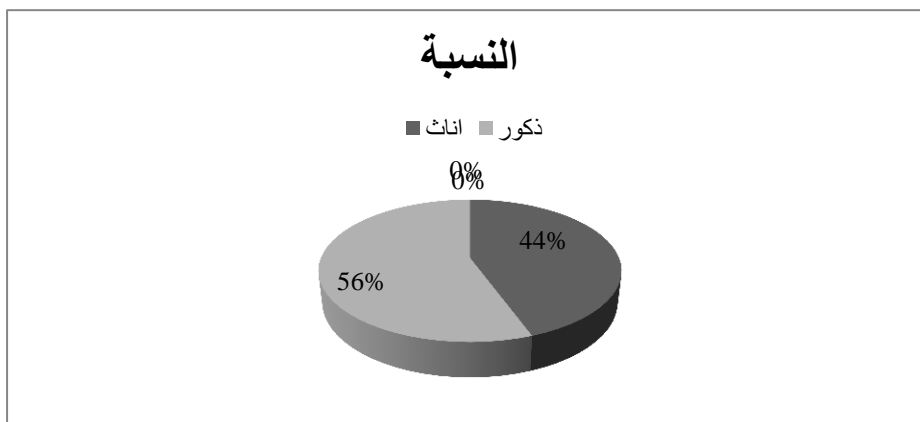
الجدول رقم (2-2): توزيع نسب جنس.

البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
الجنس	إناث	44,4	1,55
	ذكور	55,6	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (2)

إن موظفي "ملبنة عريب" ينتمون إلى فئة الذكور حيث بلغ عددهم 45 موظف ما يعادل 55,6% وهي أكثر من فئة الإناث والتي وصلت إلى 36 موظفة والتي تمثل 44,4% ، وهذا ما يتوافق مع نوع بيئة الدراسة مثل مميزات المحيط الاجتماعي الذي لا يوافق أفرادها على الأكثر عن المرأة العاملة ،وقدر الوسط الحسابي بـ 1,55 وهذا دلالة على أن المستجوبين يميلون إلى فئة الذكور أكثر من إناث. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-1): توزيع نسب جنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-2)

2- العمر: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (2-3): عمر العينة.

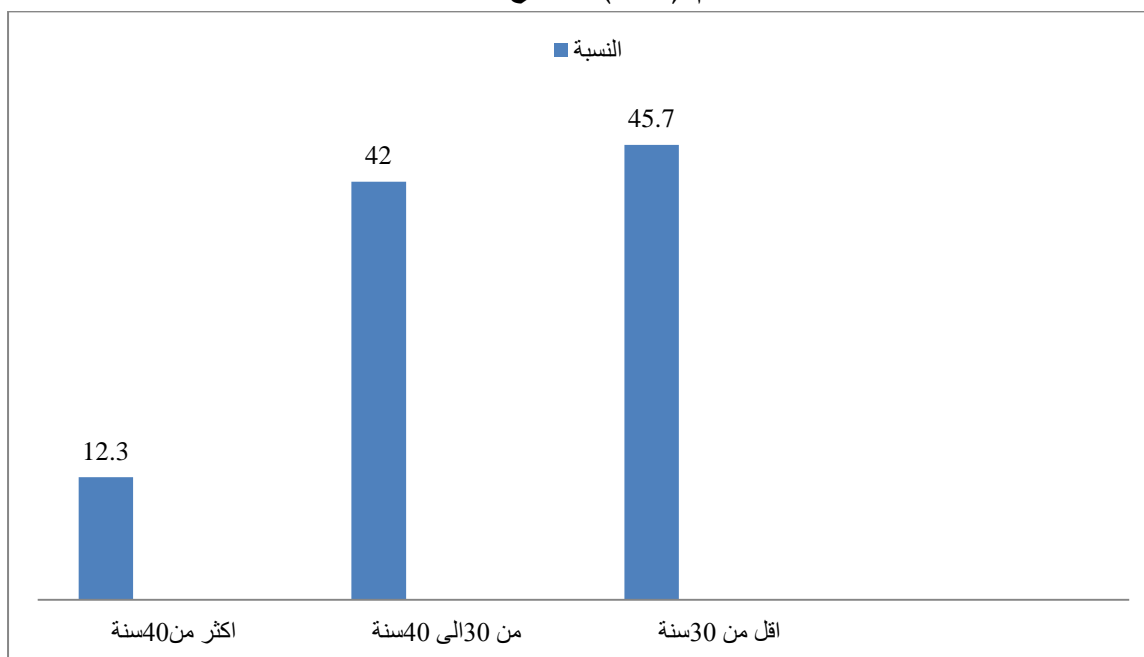
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
العمر	أكثر من 40 سنة	12,3	2,33
	من 30 الى 40 سنة	42	
	أقل من 30 سنة	45,7	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 16 V انظر الملحق (2)

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن عمر العينة أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 45,7%، ونلاحظ أنها نسبة عالية دليل على أن الموظفين ذات فئة الشباب الذين يمتازون بالقدرة والكفاءة، ثم تليها فئة من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 42%، وهي متقاربة مع الفئة الأولى لتبين أن مختلف الموظفين بالمؤسسة يمتازون بصغر سنهم وتوسط عمرهم وهذا يساعد المؤسسة على زيادة الإنتاجية ويد عاملة قادرة على تلبية متطلبات المؤسسة، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 2,33 وهذا دليل على ان المستجوبين في المنظمة اقل من 30 سنة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع نسب عمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-3)

3- المستوى العلمي: ويبين الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (2-4): المستوى العلمي.

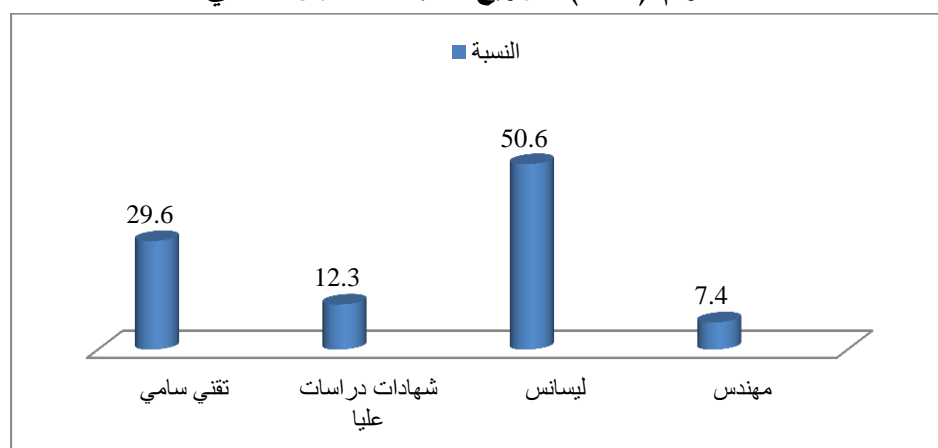
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
المستوى العلمي	تقني سامي	24	29,6
	شهادات دراسات عليا	10	12,3
	ليسانس	41	50,6
	مهندس	6	7,4
			2,35

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 16 انظر الملحق (2)

من خلال ملاحظتنا للجدول يظهر لنا أن المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة متحصلون على شهادة ليسانس وتمثل 50,6% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة على باقي المستويات، دليل على أن الموظفين هم خريجي جامعات لهم مستويات عالية، وبالتالي كم من المعارف والمعلومات التي يمكن أن يوظفوها في حياتهم العملية، بحيث تساعدهم على انجاز للمهام وتقديم العمل بأحسن أداء ليأتي مستوى تقني سامي بنسبة 29,6% وهم قادرين على توظيف واكتساب الخبرات لأداء مهامهم، ثم نلاحظ أن شهادات الدراسات عليا نسبتها منخفضة 10% وهذا دليل على ان معظم خريجي الجامعات العليا ينتمون إلى القطاع التربوي، أما الموظفين الذين لديهم مستوى مهندس يمثلون نسبة 7,4% وهذا ما يفسر بتمكن الموظفين من القيام بوظائفهم وذلك بناء على مهارتهم الشخصية النابعة من أرائهم وخبرتهم في الحياة عن طريق الممارسة أو اكتساب الخبرات، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 2,35 وهذا دليل على ان اكبر نسبة من المستجوبين حاملون لشهادة ليسانس.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (2-3): توزيع نسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-4)

4- الوظيفة: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(2-5): الجدول مجال الوظيفة الحالية.

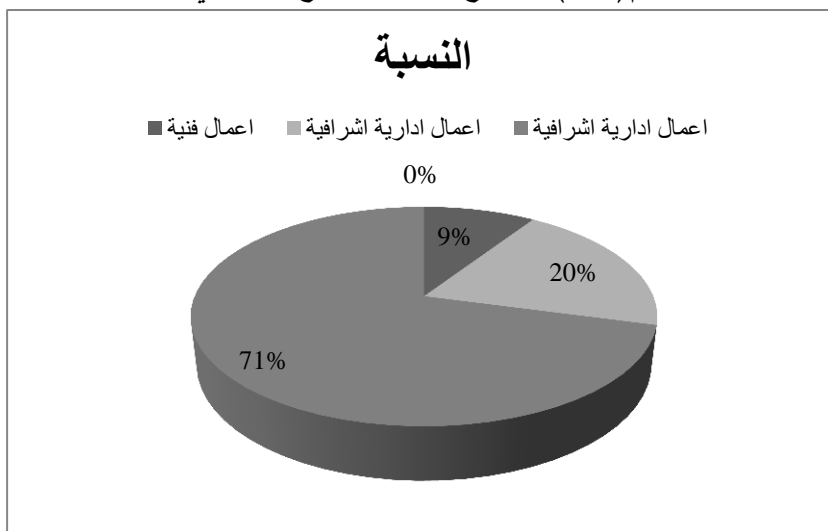
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
مجال	08	9,2	2,71
الوظيفة	16	19,8	
الحالية	57	70,4	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (2)

نلاحظ أن الموظفين المسؤولين عن الاعمال الإدارية تمثل نسبة كبيرة تقدر بـ 70,4%، وقد يرتبط ذلك بمستواهم العالي واكتسابهم لخبرة معقولة، وهذا يدل على الاهتمام بالكفاءة البشرية في المؤسسة وخاصة لنوعي شهادات الذين يؤدون عملهم على أحسن وجه، ثم تليها نسبة متوسطة للموظفين المسؤولين عن الأعمال الإشرافية بنسبة 19,8% وهذا يفسر بان عملية الإشراف، وتولي المسؤولية بالنسبة لباقي العمال ليست بالهينة أو السهلة وبالتالي نجد عدد قليل من يتحمل مسؤولية الإشراف والتوجيه، أما بالنسبة للموظفين الذين يتولون الأعمال الفنية ذات نسبة قليلة 9,9% وهذا راجع الى عدم تغير المستمر سواء للمنتوج أو الهياكل لإتباعها نفس الروتين وعدم خروجهم عن المألوف وقدر الوسط الحسابي بـ 2,71 دليل على ان نسبة المستجوبين محايدون يقومون بأعمال إدارية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-4): توزيع نسب التوزيع الوظيفي للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-5)

5- سنوات الخبرة: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (2-6): سنوات الخبرة.

البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
سنوات الخبرة	أكثر من 15 سنة	12	14,8
	من 10 إلى 15 سنة	10	12,3
	من 5 إلى 10 سنوات	21	25,9
	أقل من 5 سنوات	38	46,9

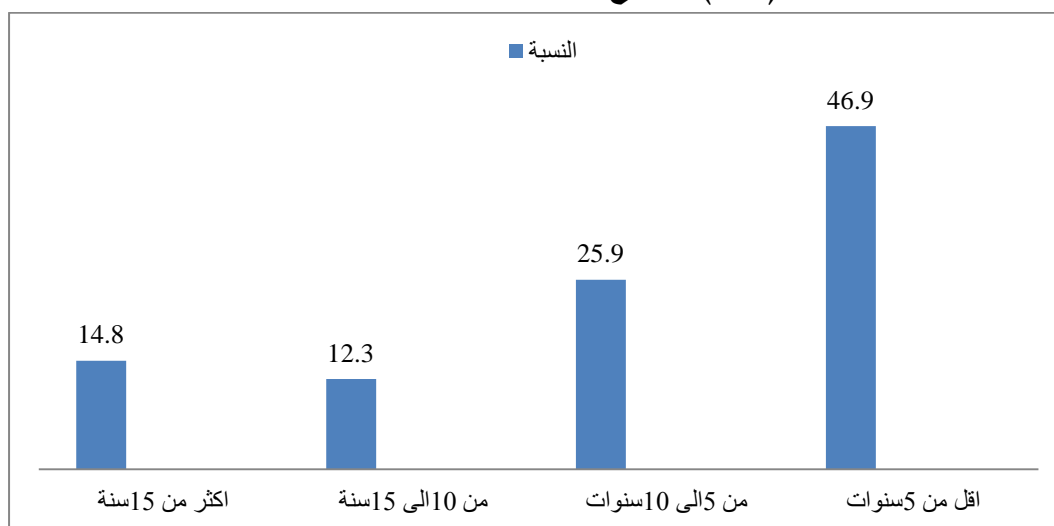
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 16 انظر الملحق (2)

نلاحظ أن نسبة سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات تمثل 46,9% وهي نسبة كبيرة مقارنة مع النسب الأخرى وهذا قد يؤثر على المؤسسة من ناحية الإنتاجية وأداء العاملين وسلوكهم وزيادة تكلفة التدريب، وزيادة تنمية معارفهم وقدراتهم الإبداعية وذلك عن طريق الالتحاق بدورات تدريبية لرفع المستوى .

وتليها سنوات الخبرة المحددة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 25,9% وهي متوسطة وهذا دليل على ان معظم العاملين التحقوا بالمناصب العمل جدد ،أما بالنسبة لسنوات الخبرة من 10 الى 15 سنة فهي تمثل 12,3% وهذا راجع الى مستواهم التعليمي، أما بالنسبة للعاملين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة وهذا دليل على ارتفاع نسبة تقاعد الموظفين، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,04 وهذا يدل على ان المستجوبين محايدون لديهم خبرة اقل من 5 سنوات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (2-5): توزيع نسب سنوات الخبرة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-6)

6- طريقة ممارسة العمل: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (2-7): الجدول طريقة ممارسة العمل.

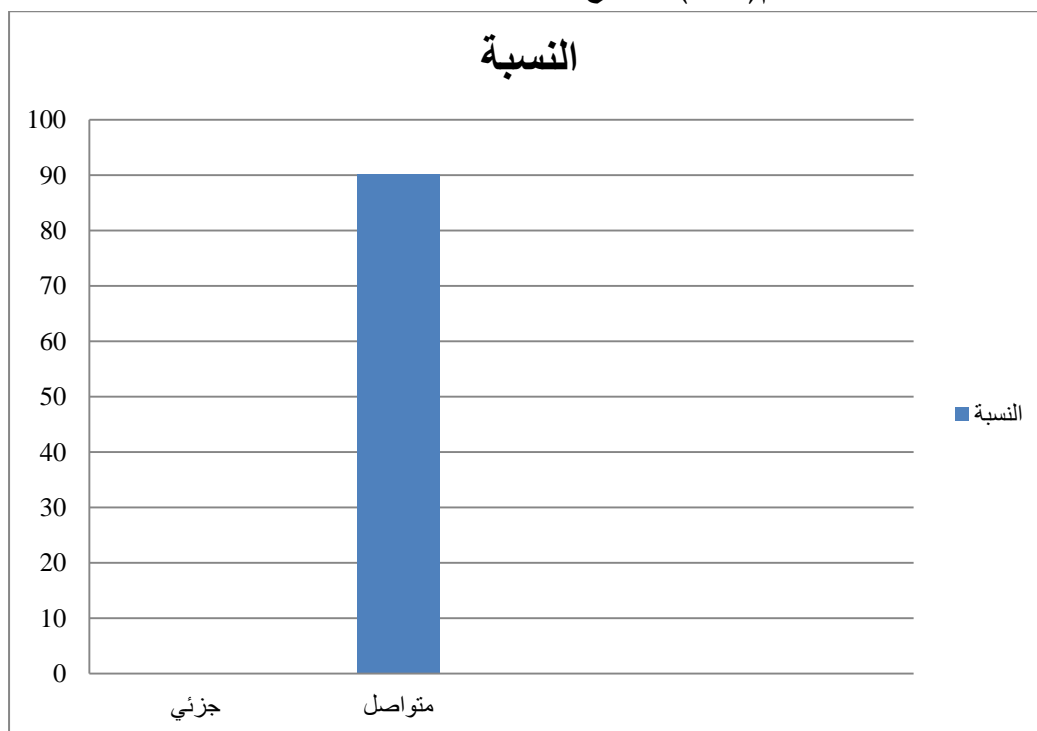
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
طريقة ممارسة العمل	جزئي	9,9	1,9
	متواصل	90,1	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V16 spss انظر الملحق (2)

نلاحظ بأن عدد كبير من الموظفين المستجوبين يعملون بدوام متواصل وتمثل نسبة 90,1% وهذا راجع إلى نظام المؤسسة وطبيعة تسييرها، أما بالنسبة إلى الموظفين الذين يعملون بدوام جزئي فهي نسبة قليلة 9.9% وهذا مرتبط إما بطبيعة ونشاط الموظفين أو إلى احتياج المؤسسة لتلك الفئة من الموظفين، وقدّر الوسط الحسابي بـ 1,9 وهذا دليل على ان نسبة موافقون بشدة يقومون بعمل مستمر.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-6): توزيع نسب ممارسة العمل لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-7)

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل محاور الاستبيان والتي شملت محورين، كل محور خصص لمتغير من أجل معرفة دور كل منهما ومدى فاعليته في المؤسسة وكذا العلاقة بينهما.

أولاً: محور القيادة

من أجل تحليل هذا المحور قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة مستعملين نموذج "ركرت" وكانت النتائج كالتالي :

السؤال الأول:

الجدول رقم(2-8): أهمية القيادة.

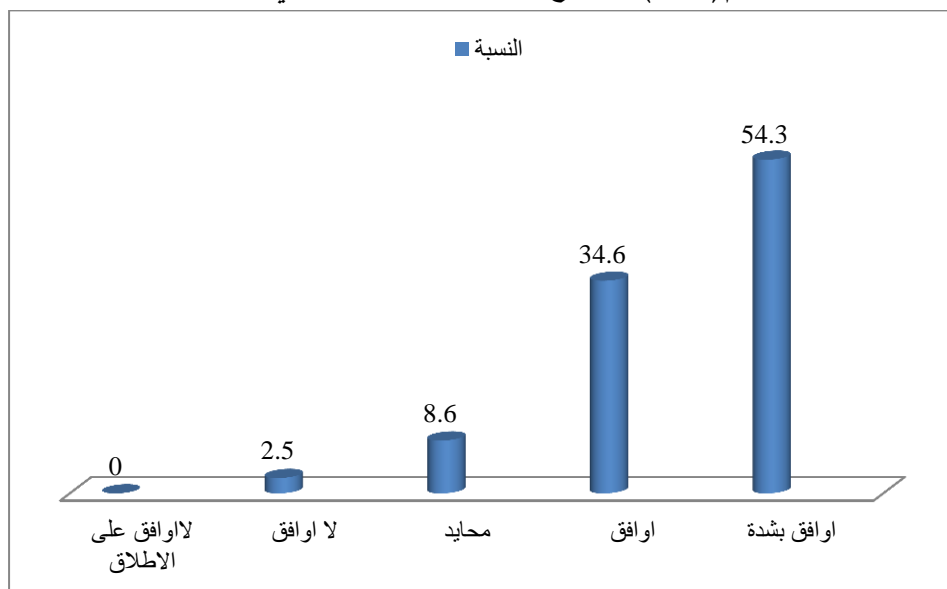
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تعتبر القيادة من أهم الإدارات في المؤسسة الاقتصادية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,38
	لا أوافق	02	2,5	
	محايد	07	8,6	
	أوافق	28	34,6	
	أوافق بشدة	44	54,3	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (3)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين 54.3% يوافقون بشدة، و34,6% أجابوا بأوافق وهذا ما يدل على أن القيادة لها أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تولي عناية بالغة للموارد البشرية، أما نسبة 2,5% أجابوا بلا أوافق و8,6% محايدين وقد يكون السبب لسوء الاتصالات بين الإدارة والموارد البشرية أو اهتمام هذه الفئة وميولهم لإدارات أخرى في المؤسسة أن الاهتمام بالموارد البشري كأهم الأصول يتوقف عليه نجاح المؤسسة، وقدّر الوسط الحسابي 4,38 وهذا يدل على أن المستجوبين موافقون على أن القيادة هي أهم الإدارات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-7): توزيع نسب أهمية القيادة في المؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-8)

الجدول رقم (2-9): مسؤولية القيادة في توجيه المؤسسة.

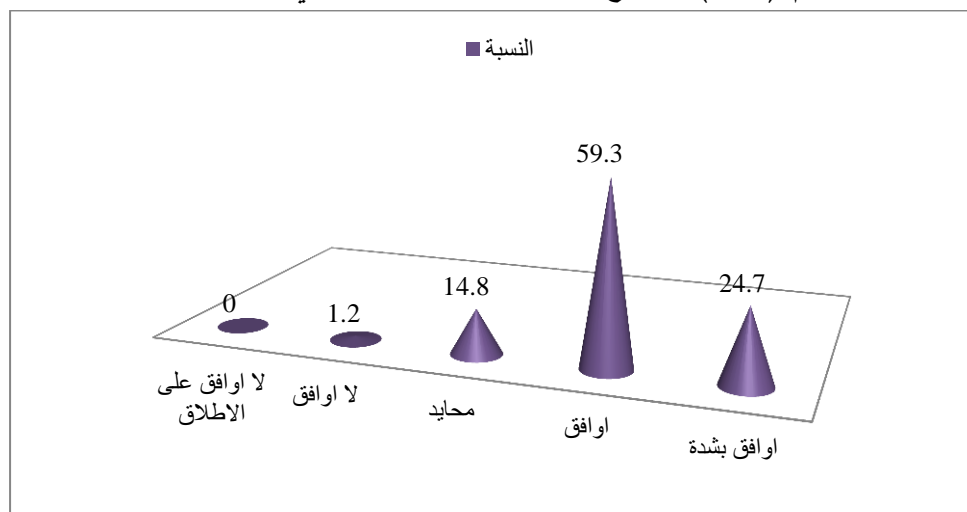
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
القيادة هي المسؤولة عن توجيه في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعلية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,07
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	12	14,8	
	أوافق	48	59,3	
	أوافق بشدة	20	24,7	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 16\انظر الملحق (4)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين 59,3% أجابوا بأوافق و 24,7% أجابوا بأوافق بشدة، وهذا ما يدل على ان القيادة هي التي تقوم بتوجيه الموظفين مما يبين الحاجة الفعلية للمهارات والكفاءات العالية لزيادة الفاعلية، وهناك نسبة قليلة كانت محايدة فتمثلت 14,8%، ونسبة ضعيفة جدا تمثل 1,2% فهذا يفسر بان القيادة تقوم على توجيه من أجل زيادة الأداء الفعال لمواردها البشرية في المؤسسة، وقدّر الوسط الحسابي ب 4,07 وهذا يدل على أن نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-8): توزيع نسب مسؤولية القيادة في توجيه المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-9)

الجدول رقم(2-10): سعي القيادة دائما لتحديد معايير وطرق التوظيف.

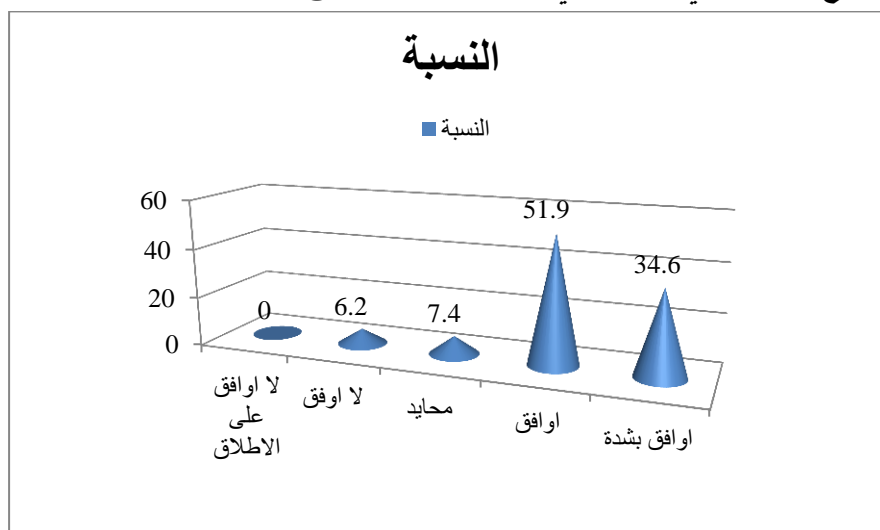
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تسعى القيادة دائما الى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,14
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	06	7,4	
	أوافق	42	51,9	
	أوافق بشدة	28	34,6	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

هناك نسبة عالية من الموظفون المستجوبين في المؤسسة راضون عن مناصب شغلهم حيث تمثلت بنسبة 51,9% الذين أجابوا بأوافق وتمثلت نسبة الموافقين بشدة بـ34,6%، وهذا دليل على أن القيادة لها تسيير جيد في توظيف الموارد البشرية، كما يدل على ان الموظفين قادرين على أداء مهامهم، أما الموظفين المستجوبين الذين يمثلون نسبة 7,4% و6,2% فهم يجيبون بعدم الموافقة وعدم رضاهم بالوظيفة وهذا راجع أما لعدم قدرتهم وتمكنهم في الوظيفة أو سوء تحديد المعايير وطرق التوظيف، وقدر الوسط الحسابي بـ4,14 وهذا يدل على أن نسبة القبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-9): توزيع نسب سعي القيادة في تحديد معايير وطرق التوظيف.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-10)

الجدول رقم (2-11): قدرة القيادة على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.

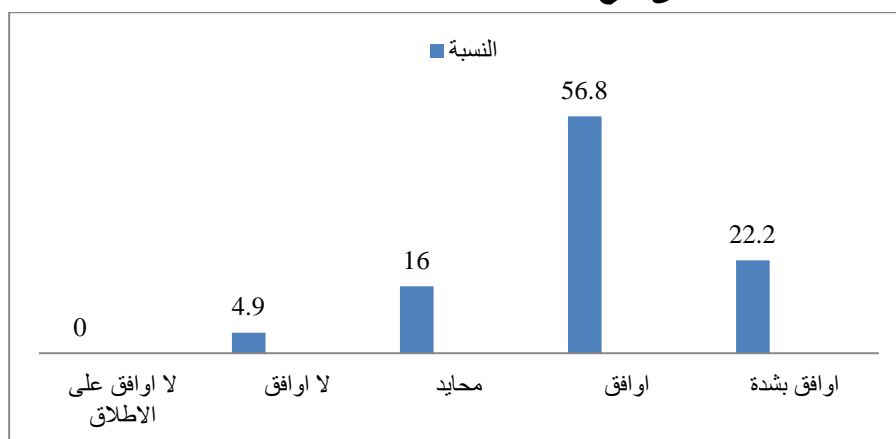
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تفتح القيادة باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,96
	لا أوافق	04	4,9	
	محايد	13	16	
	أوافق	46	56,8	
	أوافق بشدة	18	22,2	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

توجد نسبة 56,8% توافق ونسبة 22,2% توافق بشدة وهي نسبة تدل على أنه يوجد اتصال بين الموظفين في المؤسسة، كما يدل ذلك على تطبيق المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بين الموظفين والعمل في جو عائلي مما يخلق طرق الاتصال بينهم، أما الفئة التي كانت إجابتها متوسطة بنسبة 16% وهذا راجع إلى نقص الاتصال بينهم وبين باقي الموظفين، أما الأفراد الذين لم يوافقوا كانت نسبتهم 6,2% وهذا راجع لسوء التعامل والتصرف وضعف الحوار والمشاركة مع العاملين في المؤسسة، ويعتبر ذلك مشكل يقف أمام القيادة التي تسعى دائماً لخلق جو للاتصال بين مختلف الإطارات لتحديد النقائص وتحديد السلوكيات والتصرفات، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,96 وهذا يدل على أن وهي نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-10): نسب قدرة القيادة على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-11)

السؤال الخامس:

الجدول رقم(2-12): تحديد القيادة الاحتياجيات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة.

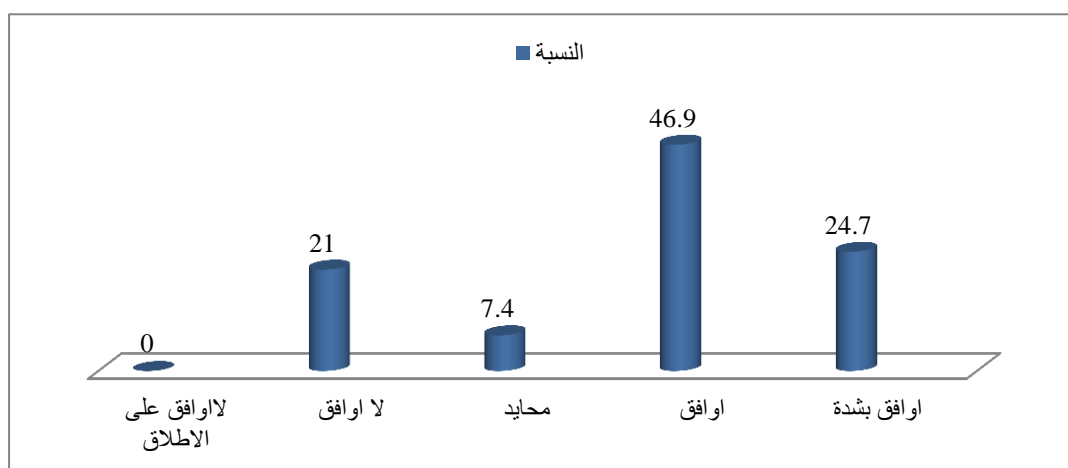
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة%	الوسط الحسابي
يتم تحديد الاحتياجيات المستقبلية من الكفاءات البشرية في المؤسسة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,75
	لا أوافق	17	21	
	محايد	06	7,4	
	أوافق	38	46,9	
	أوافق بشدة	20	24,7	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقين كانت 46,9% أما الموافقون بشدة 24,7%، مما يدل على أن المؤسسة تضع خططا لتحديد احتياجيات المستقبلية من موارد بشرية حيث يمكن تفسيرها بالمجهودات التي تقوم بها القيادة عن طريق التخطيط الجيد لهيكل الموارد البشرية بهذه المؤسسة بالإضافة إلى النظرة المستقبلية نحو تنمية المعارف والخبرات، أما عدد المستجوبين غير موافقين فتمثلت بنسبة 7,4% من المحايدين نسبة 21% لم يوافقوا وهذا ما يفسر بسوء نظرهم أو تفكيرهم السلبي نحو القيادة، وكذلك يظهر نوع من عدم الاهتمام بالموارد البشري أو الوظائف، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,75 وهذا يدل على ان القبول بدرجة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-11): يمثل توزيع نسب تحديد القيادة الاحتياجيات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-12)

الجدول رقم (2-13): المراعاة من قبل القيادة للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.

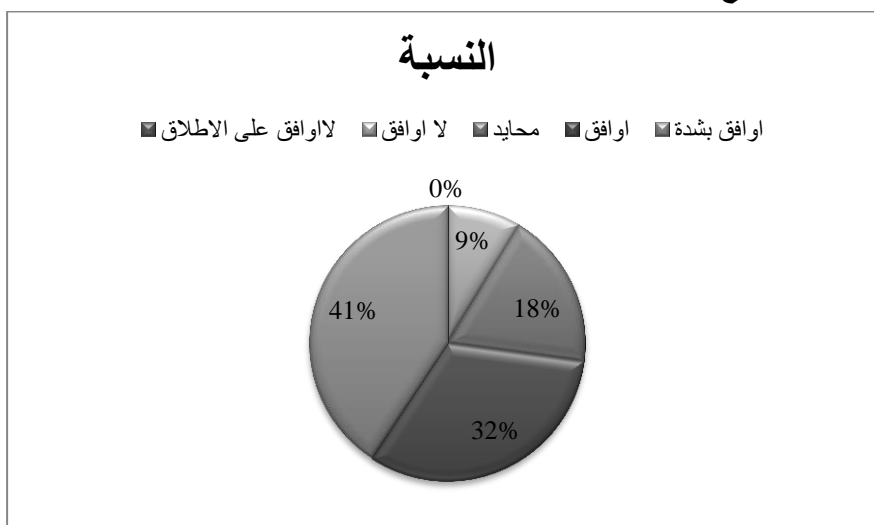
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تتم مراعاة من قبل القيادة الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,04
	لا أوافق	07	8,6	
	محايد	15	18,5	
	أوافق	26	32,1	
	أوافق بشدة	30	40,7	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقة بشدة بلغت 40,7% وبلغت نسبة الموافقة 26% وهذا دليل على أن المؤسسة تساهم في تطوير مواردها البشرية من زيادة قدراتهم نحو الإبداع والإكتشاف والتزود بالمعلومات والخبرات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، أما الموظفون المستجوبين الذين تقابلهم بنسبة 18,5% و 8,6% ليسوا مؤيدين لهذه الفكرة ونفسر ذلك بعدم دعمهم للتطوير واكتفائهم بالنشاطات الحالية، ولتحديد تلك الاحتياجات لابد من تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا ما يفسر نظرة المؤسسة إلى السعي نحو تحقيق مستوى من النمو، وقدّر الوسط الحسابي بـ 4,04 وهذا دليل على أن نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-12): يمثل توزيع نسب مراعاة من قبل القيادة للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-13)

الجدول رقم (2-14): تولي القيادة اهتماما بآراء الموظفين.

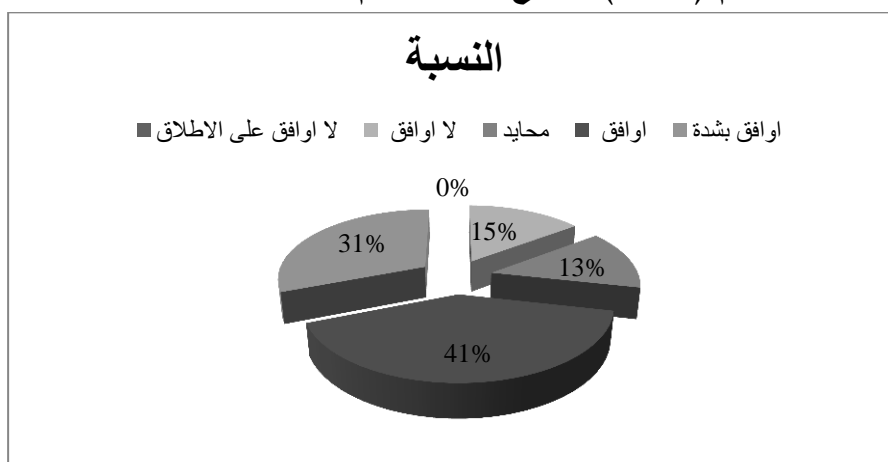
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تولي القيادة اهتماما بآراء الموظفين.	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,87
	لا أوافق	12	14,8	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	33	40,7	
	أوافق بشدة	25	30,9	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

نلاحظ أن نسبة اهتمام القيادة بآراء العاملين المستجوبين تمثل نسبة 40,7% بأوافق و30,9% بأوافق بشدة ويدل ذلك على أن الإدارة تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، بعد أن تكون لديهم البدائل لمسألة ما، كالسعي نحو تطوير المورد البشري في المؤسسة أو البرامج التدريبية، وعليه يسمح للأفراد بإبداء رأيهم وهذا من أجل الوصول للقرار السليم، أما نسبة المستجوبين من المحايدين 13,6% و14,8% من الراضين فتتمثل في الموظفين الذين لا يشاركون في ذلك وهذا راجع إلى ضعف الحوار والمشاركة سواء مع الإدارة أو مع العاملين، إن إبداء الآراء والمشاركة هو أسلوب يسمح للمؤسسة بتحديد النقائص والمشاكل وإيجاد الحلول السليمة في وقت قصير، وقدّر الوسط الحسابي بـ3,87 وهذا دليل على ان نسبة قبول مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-13): توزيع نسب اهتمام القيادة بآراء الموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-14)

السؤال الثامن:

الجدول رقم (2-15): عمل القيادة على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.

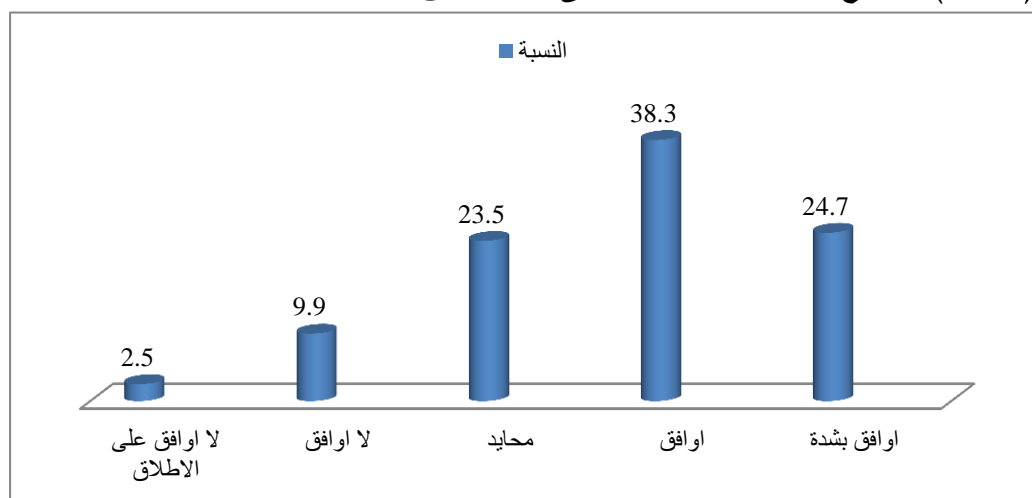
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تعمل القيادة على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل	لا أوافق على الإطلاق	02	2,5	4,08
	لا أوافق	08	9,9	
	محايد	19	23,5	
	أوافق	31	38,3	
	أوافق بشدة	20	24,7	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (5)

نلاحظ بأن في المؤسسة فرق عمل مكونة بحل المشاكل حيث يقابل ذلك نسبة 38,3% و 24,7% من المستجوبين من الموظفين الموافقين والموافقين بشدة، وبالتالي تساعد هذه الفرق المؤسسة على حل مشاكلها واكتشاف النقائص كتطوير الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على الإبداع وتمكينهم من العمل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، أما الموظفين المستجوبين المحايدين والتي بلغت نسبة 23,5% والموظفين الغير موافقين تمثل نسبة 9,9% ونفسر الأمر بأن المؤسسة تكتفي بحل مشاكلها دون تكوين فرق عمل، وذلك حسب نشاط المؤسسة وتبعاً لذلك من الممكن أن تكون مستقبلاً فرق عمل متخصصة في حل المشاكل، وهذا ما نفسره بأن القيادة تسعى دائماً لتحقيق مستوى من التطور الذي يساهم في تحقيق أهدافها، وقدّر الوسط الحسابي بـ 4,08 وهذا دليل على أن نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-14): توزيع نسب عمل القيادة على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-15)

الجدول رقم (2-16): أخذ القيادة بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.

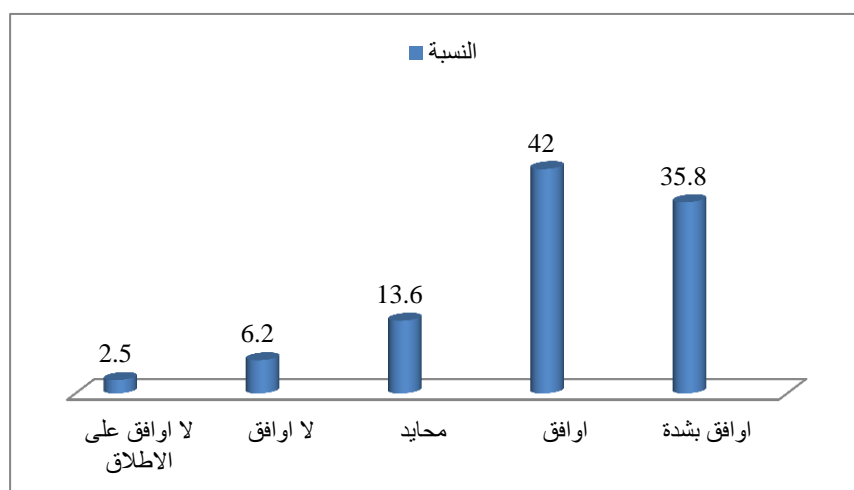
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تأخذ القيادة بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع	لا أوافق على الإطلاق	02	25	4,02
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	29	35,8	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (5)

نلاحظ أن المستجوبين الموافقين بشدة بلغت نسبتهم 35,8% والموافقين 42%، وهذا دليل على أن القيادة في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع، والأفراد المؤهلين ذوي الكفاءات مهنية العالية الذين لديهم درجة عالية من التميز مما يجعلها تتميز عن المؤسسات الأخرى، أما نسبة 13,6% من المحايدين 6,29% من الموظفين الراضين لهذه الفكرة، وهي تعبر عن عدم الاهتمام بالشخص المبدع ومميزاته أو عدم وجود أفراد ذوي كفاءات عالية وهذا ما نفسره بندرة الكفاءات والإبداع في المؤسسات، ولتحديد القيادة هذه المميزات عليها بتكوين وتأهيل وتعليم الموظفين وتقييمهم في الأخير، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 4,02 وهذا دليلي على ان نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-15): توزيع نسب أخذ القيادة بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-16)

الجدول رقم(2-17): وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.

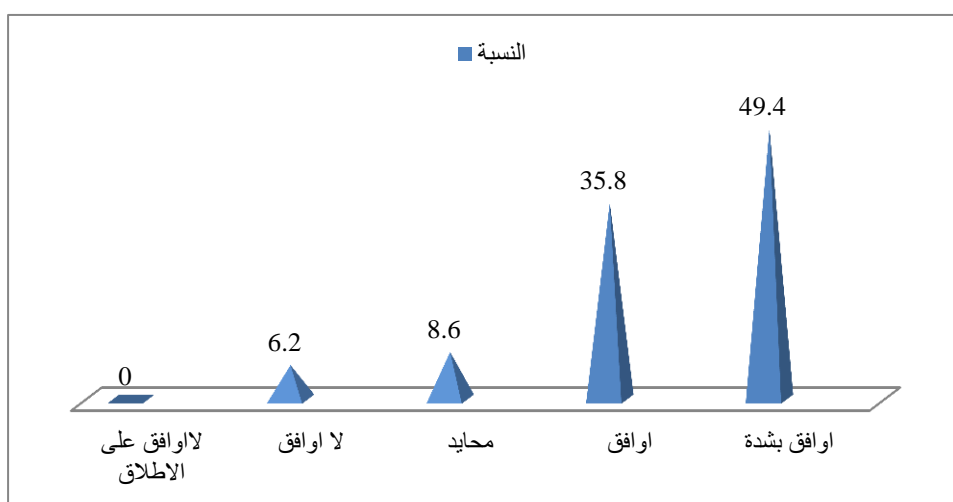
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
وضع برامج لضمان صحة وامن الأفراد وتقديم المساعدة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,28
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	07	8,6	
	أوافق	29	35,8	
	أوافق بشدة	40	49,4	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (5)

نلاحظ بأن نسبة الأفراد المستجوبين الموافقين بشدة 49,4% والأفراد الموافقين 35,8%، وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بوضع برامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة، وهذا يعتبر من أساليب التشجيع عن مجهودات المبدولة، ونفسر ذلك بأن بوجود تأمين للعاملين في حالة وقوع حوادث في العمل، أما نسبة 8,6% و6,2% من الأفراد المحايدين والغير موافقين دليل على أن هؤلاء الأفراد لا يعملون بهذه البرامج أو التأمينات ، إن القيادة تسعى دائما إلى ضمان وامن وصحة موظفيها بمختلف البرامج التي من شأنها التحسين من أداء المؤسسة، وقدّر الوسط الحسابي بـ4,28 وهذا دليل على مستوى قبول مرتفع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-16): توزيع نسب وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-17)

ثانيا: محور إدارة الأزمات

نقوم بتحليل محور إدارة الأزمات وذلك موضحين ذلك وفق الجداول والأشكال البيانية.

السؤال الأول:

الجدول رقم (2-18): وجود بيئة عمل ملائمة تحفز إدارة الأزمات وزيادة الإنتاجية .

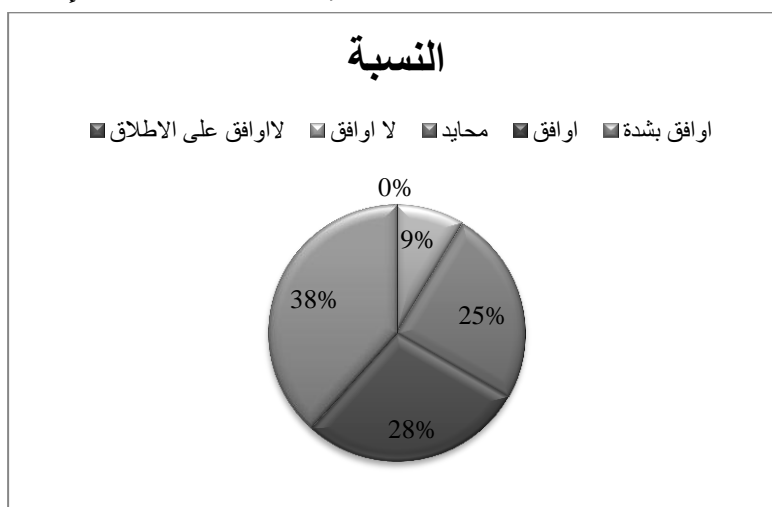
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
توفير بيئة عمل ملائمة تحفز إدارة الأزمات وزيادة الإنتاجية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,96
	لا أوافق	07	8,6	
	محايد	20	24,7	
	أوافق	23	28,4	
	أوافق بشدة	31	38,4	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss 16V انظر الملحق (5)

نلاحظ أن نسبة 28,4 % و 38,4%، من الموظفين الذين وافقوا على وجود بيئة عمل تحفز إدارة الأزمات وزيادة الإنتاجية، ويدل ذلك على المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة لتوفير كل احتياجات الأفراد، سواء حاجات الأمن والاستقرار أو حاجات التامين أو الأجور، كل هذا يخلق في الفرد الطمأنينة، وبالتالي يجد نفسه في محيط يحفزه على تنمية قدراته وإبداعاته وزيادة الأداء والإنتاجية، وتمثل نسبة 24,7% و 8,6% من الموظفين الغير الموافقين وهذا راجع إلى نظرتهن لبيئة المؤسسة، وحاجتهن بعدم الرضا وعدم ملائمة المحيط العملي لهم، وقدّر الوسط الحسابي بـ 3,96 وهذا دليل على أن نسبة القبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (2-17): توزيع نسب بوجود بيئة عمل ملائمة تحفز إدارة الأزمات وزيادة الإنتاجية.



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-18)

الجدول رقم (2-19): مساهمة المرؤوس والرئيس في عملية إدارة الأزمات وحل المشكلات.

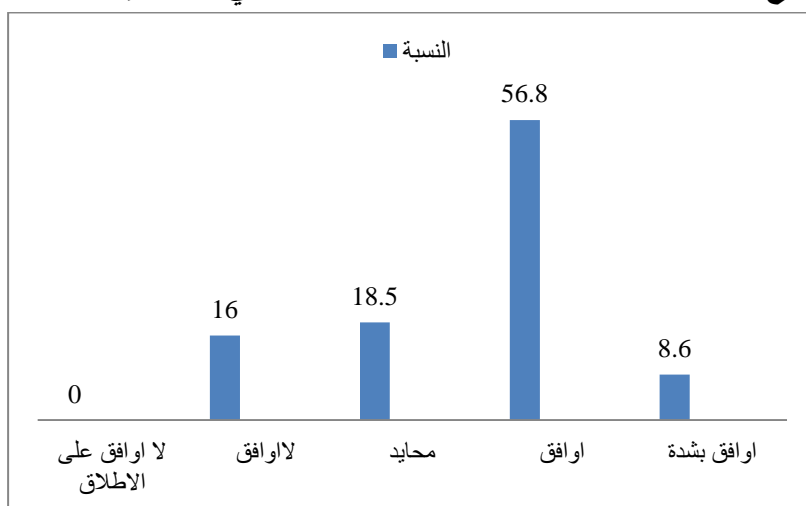
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية إدارة الأزمات وحل المشكلات	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,58
	لا أوافق	13	16	
	محايد	15	18,5	
	أوافق	46	56,8	
	أوافق بشدة	07	8,6	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (5)

نلاحظ بأنه يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع وحل المشكلات بصورة إبداعية ويقابل ذلك نسبة 56,8% و 8% فكل منهما هو المسؤول عن أي مشكل يقع وذلك راجع لروح الانتماء وحبهم وتقانيهم للعمل وحل المشكلات باستغلال طاقاتهم الإبداعية واستعمال مهاراتهم وقدراتهم، وتمثل نسبة 18,5% و 16% الموظفين الذين لا يؤيدون ذلك ويتركون المسؤولية على عاتق المؤسسة، وقد قدر الوسط الحسابي 3,58 وهذا دليل على انه توجد علاقة بدرجة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-18): توزيع نسب مساهمة كل من المرؤوس والرئيس في عملية إدارة الأزمات وحل المشكلات.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-19)

الجدول رقم (2-20): دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.

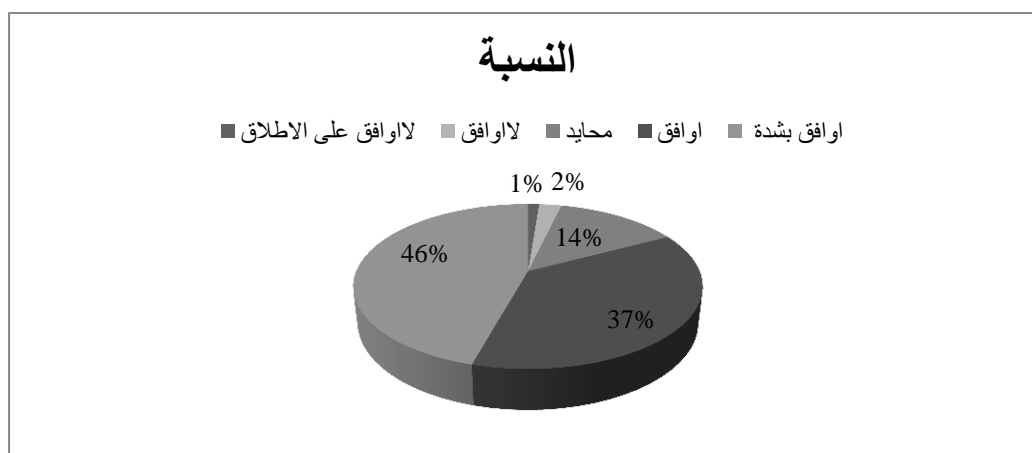
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين .	لا أوافق على الإطلاق	1	1,2	4,11
	لا أوافق	2	2,5	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	30	37	
	أوافق بشدة	37	45,7	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V16 spss انظر الملحق (6)

يتضح لنا أن نسبة المستجوبين بلغت 45,7% و 37%، من الموظفين الذين يرون أن الحوافز كالأجور والتدريب والترقية تؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين، وتمثل نسبة 13,6%، و 2,5% من الموظفين يرون أن الحوافز لا تؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية، ومن نتائج الجدول يتبين لنا أن للحوافز دور كبير في اكتساب القدرات والمعارف الجديدة التي تحقق أهداف المؤسسة بما فيها زيادة الإنتاجية، وقدر الوسط الحسابي بـ 4,11 وهذا يدل على أنه توجد نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (2-19): توزيع نسب دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-20)

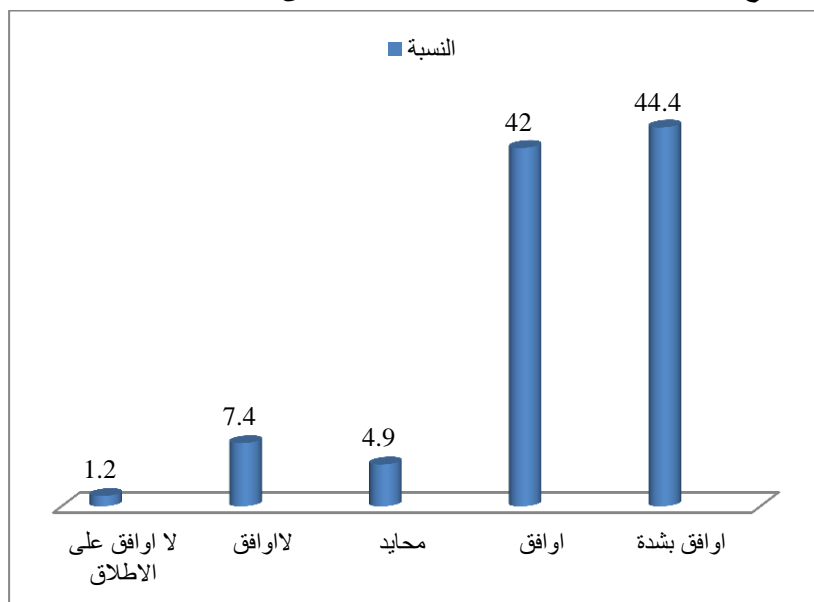
الجدول رقم (2-21): وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته .

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته	لا أوافق على الإطلاق	1	1,2	4,23
	لا أوافق	6	7,4	
	محايد	4	4,9	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	36	44,4	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (6)

تمثل نسبة 44,4% و 42% بوجود عوامل تعيق الموظف في إظهار إبداعاته وابتكاراته، وهذا ما نفسره إما بغياب الاتصال بين الموظفين وغياب أسلوب المشاركة، وإما عدم اهتمام المؤسسة بالمبدعين وأرائهم، وهذا ما يمنع الموظف مهما كانت إبداعاته أن يفجر كامل طاقاته وقدراته ومهاراته، أما نسبة 4,9% و 7,4% و 1,2% هي نسب قليلة، ما نفسره بان أغلبية الموظفين لديهم عوائق تكون كحاجز لإبداعاتهم وابتكاراتهم، وقدّر الوسط الحسابي بـ 4,23 وهذا يدل على أنه يوجد مستوى قبول مرتفع. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-20) : توزيع نسب وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-21)

الجدول رقم (2-22): ضرورة إدارة الأزمات لبقاء واستمرارية المؤسسة .

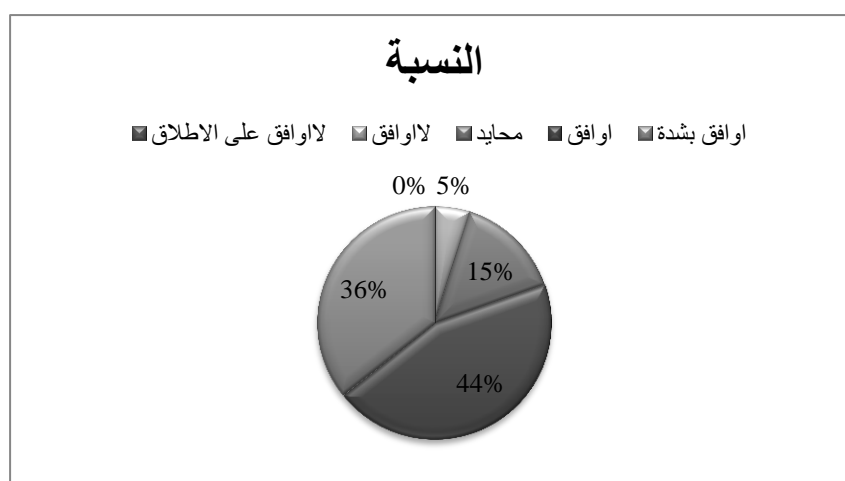
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل إدارة الأزمات أسلوب عملها وممارساتها اليومية .	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,20
	لا أوافق	04	4,9	
	أوافق الى حد ما	12	14,8	
	أوافق	36	44,8	
	أوافق بشدة	29	35,8	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (6)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين بلغت 44,8% و35,8%، تمثل أن استمرار وبقاء المؤسسة يتوقف بجعل إدارة الأزمات أسلوب عملها وممارساتها اليومية، وهذا ما نفسره بان المؤسسة تعتمد وتهتم بنسبة كبيرة بإدارة الأزمات وتجعله من أولوياتها في الإدارة لما يحققه من أهداف التي تسعى من أجلها، أما نسبة 14,8% و4,9%، يرون أن المؤسسة لا يتوقف بقاءها على ذلك، لأهمية العناصر الأخرى كالربح وزيادة الإنتاجية، لكن إدارة الأزمات كباقي العناصر الأساسية للبقاء والاستمرار وعليها أخذه بعين الاعتبار في نشاطها، وقدّر الوسط الحسابي بـ4,20 وهذا دليل على انه يوجد مستوى قبول مرتفع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي

الشكل رقم (2-21): توزيع نسب ضرورة إدارة الأزمات لبقاء واستمرارية المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16

الجدول رقم (2-23): يوضح مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.

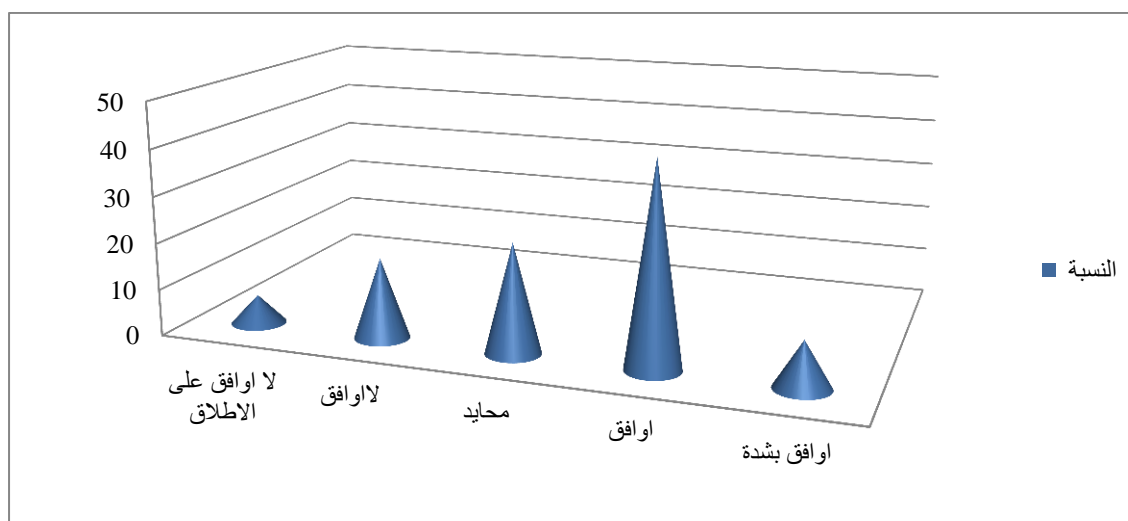
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات	لا أوافق على الإطلاق	05	6,2	4,20
	لا أوافق	14	17,3	
	محايد	19	23,5	
	أوافق	35	43,2	
	أوافق بشدة	08	9,9	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (6)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين بلغت 43,32% و9,9%، من الموظفين الذين وافقوا على أنه في المؤسسة يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات، فانه في حالة إذا ما تلقوا مكافآت وعلاوات إضافية فان ذلك يكون من الأسباب التي تجعلهم يبذلون الجهد في رفع قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي الأداء الحسن والتكيف مع كل متغير وحل المشكلات بسرعة، والموظفين المستجوبين المحايدون والغير الموافقين على هذا فإنها تمثل نسبة 23,5% و17,3%، ونفسر ذلك باكتفاء المؤسسة فقط بالأجور وعدم الاهتمام بالمكافآت والعلاوات، سواء لاعتبارها تكلفة أو عدم مشاركة المبدعين في حل المشكلات، وقدر الوسط الحسابي بـ4,20 وهذا دليل على وجود نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-22): توزيع نسب مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-23)

الجدول رقم(2-24): إمكانية إدارة الأزمات للتغيير ومواجهة التطور.

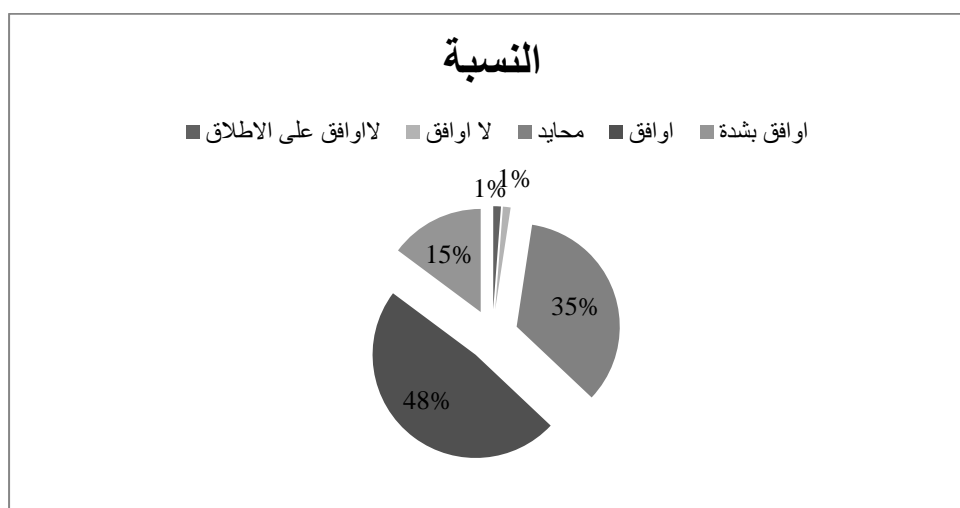
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يحدث إدارة الأزمات تغيير مستمر لمواجهة التطور	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,74
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	28	34,6	
	أوافق	39	48,1	
	أوافق بشدة	12	14,8	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (6)

نلاحظ أن إدارة الأزمات يحدث تغيير مستمر لمواجهة التطور، وقد قدرت نسبة المستجوبين الموافقين 48,1% و14,8%، وهذا ما نفسره بدور الهام للإبداع الإداري في تنمية القدرات وتطوير المؤسسة والتصدي لمختلف التغييرات، أما نسبة 34,6% من المحايدين و 1,2% الغير الموافقين، نفسره بان إدارة الأزمات بالمؤسسة لا يحدث تغيير مستمر دائماً، وهذا راجع إلى الخوف من التغيير والتعود على المألوف، وضعف إمكانيات إدارة الأزمات على التغيير والتطوير، وقد قدر الوسط الحسابي بـ3,74 وهذا دليل على وجود نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-23) : توزيع نسب إمكانية إدارة الأزمات للتغيير ومواجهة التطور.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-24)

الجدول رقم(2-25): يوضح انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الميزة التنافسية

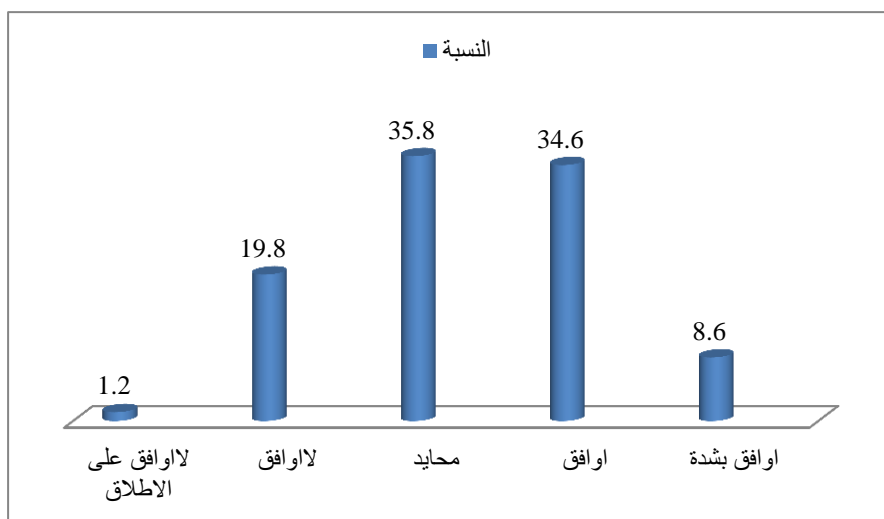
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع إدارة الأزمات	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,29
	لا أوافق	16	19,8	
	محايد	29	35,8	
	أوافق	28	34,6	
	أوافق بشدة	07	8,6	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (7)

يتم تشجيع إدارة الأزمات من قبل المؤسسة بانتهاجها عدة أساليب بنسبة 34,6%، بحيث يعتبر تعدد الأساليب إما تكلفة تتحملها المؤسسة وبالتالي يمنع هذا الأخير من تشجيع إدارة الأزمات أو نقص في تمويل إدارة الأزمات بالمؤسسة، أما نسبة 35,8% و 19,8% تمثل نسبة عدم موافقة الموظفين لتعدد الأساليب وعدم انتهاج المؤسسة لها، وهذا ما نفسره بعدم الاهتمام الكبير للإبداع الإداري بالمؤسسة ونسبته ضعيفة بالمؤسسة لنقص الكفاءات، ونقص تأهيل تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة ، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,29 وهذا يدل على وجود نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-24): توزيع نسب انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-25)

الجدول رقم (2-26): تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تقوم المؤسسة بتشجيع مقترحات الموظفين	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,44
	لا أوافق	16	18,5	
	محايد	25	30,9	
	أوافق	27	33,3	
	أوافق بشدة	13	16	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج V16 spss انظر الملحق (7)

نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتشجيع مقترحات وأراء الموظفين، وهي نسبة متوسطة تمثل 33,3% و 16%، وهذا راجع إلى مستوى المعارف والمعلومات واقتراحات الموظفين، فالمؤسسة تقوم بتشجيع هذه الاقتراحات من خلال الاعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، إما نسبة 30,9% من المحايدين و 18,5% و 1,2% من الغير الموافقين نفسه بأن الموظفين لا يبدون آراءهم ومقترحاتهم ونسبة تشجيعهم ضعيفة، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,44 وهذا دليل على وجود نسبة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-25): توزيع نسب تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-26)

السؤال العاشر:

الجدول رقم (27-2): مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الميزة التنافسية.

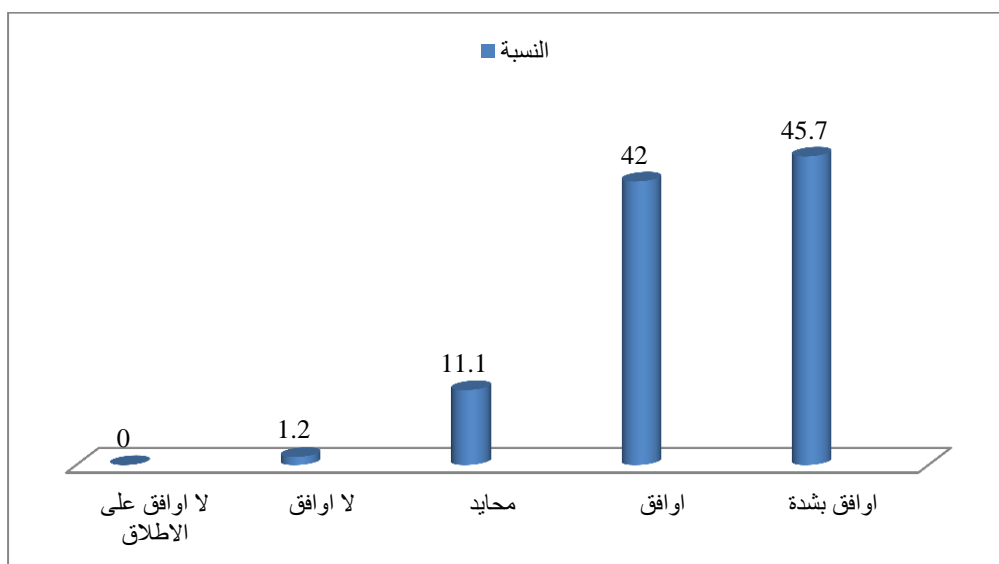
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على إدارة الأزمات وابتكار أساليب جديدة.	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,32
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	09	11,1	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	37	45,7	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (7)

نلاحظ بأن المؤسسة أفراد قادرين على الإبداع وابتكار أساليب جديدة، وذلك من خلال المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب، حيث يمثل ذلك نسبة 42% و 47,7%، وهذا ما يحفزهم على تنمية معارفهم وحسن تسييرها وصولاً إلى الإبداع، إما عن الموظفين الغير الموافقين والمحايدين لهذه الفكرة يمثلون نسبة 11,1% و 1,2% وهنا يظهر بأن المعارف والبرامج التدريبية لا تساهم في الإبداع بنسبة كبيرة، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 4,32 وهذا يدل على وجود نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (26-2): توزيع نسب مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (27-2)

ثالثا: العلاقة الإحصائية بين القيادة والميزة التنافسية

الجدول رقم (2-28): العلاقة الإحصائية بين القيادة والميزة التنافسية (n=81)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة	مستوى الدلالة
القيادة	الميزة التنافسية	0,42	4,19	0,0000	معنوية	5%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (3)

من خلال حساب العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات بمؤسسة ملبنة عريب وبناء على المشاهدات المتحصل عليها من المستجوبين نلاحظ أن معامل الارتباط الذي يعبر عن العلاقة يساوي 0,42 أي هناك علاقة طردية موجبة بين القيادة والميزة التنافسية، أي تمثل نسبة 42% من مجموع المشاهدات وهي نسبة متوسطة تعبر عن علاقة بين القيادة والميزة التنافسية.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من أجل معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين القيادة (متغير مستقل) والميزة التنافسية (متغير تابع) قمنا اختبار الفرضيتين:

اختبار فرضية العدم: لا توجد علاقة بين المتغيرين القيادة (متغير مستقل) والميزة التنافسية (متغير تابع).
اختبار فرضية البديلة: توجد علاقة بين المتغيرين القيادة (متغير مستقل) وإدارة الأزمات (متغير تابع).
ويمكن توضيح ذلك وفق المعادلة التالية :

$$Y=0,36X +0,42$$

Y : القيادة

X : الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-29): معادلة الارتباط

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة	الميزة التنافسية	0,42	0,36	4.19	5%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS انظر الملحق (3)

يتبين من الجدول بوجود علاقة إحصائية بين المتغيرين ذات دلالة معنوية 0,05 وقد بلغت قيمة المحسوبة t 4,19 ومن ملاحظة معامل B وبلغ (0,42) والذي يشير إلى تغير وحد واحدة القيادة يصاحبه تغير بمقدار 0,42 في الميزة التنافسية، وبدل هذا على أهمية القيادة في إدارة الأزمات.

خامسا: نتائج الدراسة الميدانية

– بالنسبة لمتغير الجنس كانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وقدر بـ 55,6%.

- بالنسبة لمتغير العمر اغلب المستجوبين كانت أعمارهم اقل من 30 سنة وقدروا بـ 45,7%.
- بالنسبة لمتغير المستوى العلمي اغلب الموظفين في المؤسسة متحصلين على شهادة ليسانس تمثلت نسبتهم بـ 50,6%.
- بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية معظم الموظفين يمارسون أعمال إدارية بالمؤسسة تمثل نسبة كبيرة بـ 70,4%.
- بالنسبة لمتغير طريقة ممارسة العمل تتم ممارسة العمل في المؤسسة بـ 90,1%.
- بلغ عدد المستجوبين الموافقين بشدة على أهمية القيادة بـ 44 ذات نسبة 54,3%.
- بلغت نسبة الموافقين على مسؤولية القيادة في توجيه بالمنظمة 59,3%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على سعي القيادة في تحديد معايير وطرق التوظيف 51,9%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين بوجود اتصال بين الموظفين 56,8%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين في تحديد احتياجات المستقبلية والكفاءات البشرية من طرف القيادة بـ 46,6%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على اهتمام القيادة بأراء الموظفين 40,7%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل 38,3%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين بشدة على وجود بيئة عمل ملائمة تحفز إدارة الأزمات بـ 32,4%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين بمساهمة الرئيس والمرؤوس في حل المشاكل 56,8%.
- بلغت نسبة الموافقين بشدة على دور الحوافز على زيادة الإنتاجية بـ 45,7%.
- بلغت نسبة الموافقين بشدة على وجود عوامل تعيق الموظف في إبداعاته وابتكاراته 44,4%.
- حققت سنوات الخبرة وسط حسابي 3,04.
- حقق سؤال العاشر من محور الأول وسط حسابي قدر بـ 4,28.
- حقق سؤال العاشر من محور الثاني 4,32.

خلاصة :

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة ملبنة عريب، وكذا أهدافها ونشاطها وهيكلها التنظيمي، الذي تسيير وفقه، ولقد اعتمدنا في انجاز الدراسة الميدانية على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة قمنا بتقسيمها إلى محورين: القيادة والميزة التنافسية.

وبعد استرجاع الاستثمارات قمنا بتحليلها وتفريغها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالنسب المئوية و الوسط الحسابي، معامل الارتباط، واختبار ألفا كور باخ ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات. واستنتجنا ما يلي:

- بأن القيادة ذات أهمية بالغة بالمؤسسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والميزة التنافسية.
- مستوى إدارة الأزمات لدى الموظفين بالمؤسسة متوسط وفقا لنتائج الدراسة.
- وجود عوامل تعيق إدارة الأزمات بالمؤسسة.

خاتمة

عرف عالم الأعمال تحديات فرضتها العولمة والتحالفات والابتكارات، فتحولت المنظمات إلى اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة ، هذه المعرفة التي أصبحت هي إدارة الأزمات للمنظمات، و لا يمكن لها النجاح إلا إذا استطاعت الاستثمار في رأس مالها الفكري، فالتحدي الكبير أمامها هو توفير كفاءات ومهارات تمنحها التميز التنافسي، وأرنا أن مفهوم القيادة قد شاع في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه على أنه الثروة الحقيقية للمنظمة، بحيث تحقق من خلاله المنظمة التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها، وتدعيم الإمكانيات البشرية ، واستغلال المعرفة التي بحوزة الافراد وتوظيفها لصالح المنظمة ،فنتيجة للمنافسة الشديدة بين المنظمات أصبح بقاء هذه الأخيرة متوقف على قدرتها التنافسية، وهذه القدرة تتوقف على تهيئة وتنمية مخزونها من رأس مالها الفكري الذي يضم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني، بما يحقق لها التقدم والتميز والنجاح.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من الجزء النظري والتطبيقي معا، وأيضا أهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج والتي نأمل أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ، و معالجة نقاط الضعف التي تحتاج إلى تعزيز إدارة الأزمات من خلال الاستثمار في القيادة الذي تمتلكه المنظمات بصفو عامة والشركة محل الدراسة بصفة خاصة.

أولا - نتائج الدراسة.

1 - نتائج الجزء النظري.

- القيادة هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات؛

- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس راس المال المادي أو القيادة والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛

- الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها يتمثل في القيادة الذي تحوز عليه ، وهو مصدر التفوق التنافسي وإدارة الأزمات لها؛

- رأس المال البشري المتمثل في المهارات والكفاءات المتوفرة لدى الافراد يساهم في تحقيق إدارة الأزمات للمنظمة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

- رأس المال الزبوني يساهم في تحقيق إدارة الأزمات للمنظمة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- رأس المال الهيكلي المتمثل يساهم في تحقيق إدارة الأزمات للمنظمة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

2 - نتائج الجزء التطبيقي.

قامت الطالبة في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ببناء مجموعة من الفرضيات، التي قامت فيما بعد باختبارها باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة، حيث ثبت تحقق الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، حيث توصلنا إلى:

خاتمة

-وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.50 بين القيادة وإدارة الأزمات في الشركة محل الدراسة ؛

-وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.50 بين رأس المال البشري وإدارة الأزمات في الشركة محل الدراسة ؛

-وجود علاقة إرتباطية مقبولة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.50 بين رأس المال الزبوني وإدارة الأزمات في الشركة محل الدراسة ؛

-وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.50 بين رأس المال الهيكلية وإدارة الأزمات في الشركة محل الدراسة ؛

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.0 حول القيادة ودوره في تحقيق إدارة الأزمات للشركة محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي؛

- جود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.0 حول القيادة ودوره في تحقيق إدارة الأزمات للشركة محل الدراسة تعود لمتغير السن.

ثانيا - الاقتراحات.

بناءً على النتائج العامة التي تم التوصل إليها فإن الطالبة تقدم بعض التوصيات التي يمكنها أن تساهم في تنمية وتطوير القيادة في الشركة محل الدراسة بالشكل الذي يؤدي إلى تنمية إدارة الأزمات بها واستدامتها كما يلي:

-ضرورة إدراك المنظمات أهمية إدراك ما يشكله القيادة بغرض الاهتمام بهذا المورد وتطويره، واستغلاله لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة ؛

-زيادة الاهتمام ب القيادة وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز؛

-ضرورة التعامل مع القيادة على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح الشركة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال؛

-ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة؛

-إعطاء أهمية كبيرة لمكونات القيادة منها رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلية من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات ؛

-ضرورة التركيز على عملية صناعة القيادة من خلال إعطاء الفرصة أمام الافراد من أجل إفساح المجال لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءاتها العمل، خلق بيئة إبداعية ؛

-ضرورة إعطاء الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة الاستجابة لها؛

-ضرورة اهتمام الشركة ب رأس المال الزبوني ومحاولة السعي لتحقيق ولائهم ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم و تحسين العلاقات مع الزبائن؛

خاتمة

-يجب على الشركة أن تزيد جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة ، وذلك من خلال التخلص من قيود ومعوقات تحد من قدرة الافراد على الابتكار، حيث تخصصهم بنوع خاص من الاهتمام والمكافئات التشجيعية، وإفساح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل؛
-يجب الشركة على تعزيز عنصر التحالفات الاستراتيجية والاعتماد عليها والاستفادة من خبرتهم في مجال عملها؛
-التشجيع على بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق للبحث والتطوير.
-ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية القيادة .

ثالثا-أفاق البحث.

تقترح الطالبة دراسات مستقبلية في مجالات البحث التالية:
-إدارة القيادة بالجامعات كمدخل لتحقيق إدارة الأزمات ؛
-مدخل مقترح لقياس القيادة في ظل الاقتصاد المعرفي؛
-أهمية القياس والإفصاح المحاسبي للقيادة في تحقيق إدارة الأزمات للجامعات؛
-نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة في قطاع المستشفيات ؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

القرآن :

سورة الأنعام : 90.

سورة الزخرف : 23 .

الكتب بالعربية :

1. إسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراعات والأزمات الدولية ، ط 01 ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، 2001 م.
2. بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط 01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010 م.
3. التهامي ، حسين (2013): السلوك التنظيمي في الإدارة ، ط1 ، دار الكتب الحديث ، القاهرة .
4. جميل أحمد الجويد ، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية الفترة (2005-2010م)، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية ، 2011 م.
5. جيف جراوت ، ليز فيشر ، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة ، ط 01 ، القاهرة : دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع 2103م.
6. حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط 01 ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2007 م.
7. خالد تلعيث ، دور القيادة في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2010 م.
8. خيرى ،أسامة (2014): القيادة الاستراتيجية ، ط1، دار الريا لل نشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
9. رجب عبد الحميد ، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، دار أبو المجد للطباعة ، 2008 م.
10. الزعبي ،محمد عمر و البطانية محمد تركي (2014): القيادة الادارية ،دار وائل للنشر ، الأردن .
11. سامية خميس أبو ندا ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، مذكرة-41. ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال 2007 م.
12. سمور ، علاء أحمد(2009): تكنولوجيا ادارة المشاريع الهندسة و المقاولات ، ط1، دار زهرات للنشر و التوزيع ، عمان .
13. سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ،مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، 2008 م.
14. ظاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر ، 1997 م .
15. عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، ط 01 ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 م.
16. عايش ، أحمد جميل (2012): فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية .
17. عبود نجم، نجم(2011): القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرون ، ط1، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان .
18. العتوم ، عدنان يوسف (2008): علم النفس الجماعة ، نماذج نظرية وتطبيقات علمية ، ط 1 ، المكتبة الجامعية اثناء للنشر و التوزيع ، الأردن.
19. العتيبي، ضرار واخرون (2007): العملية الادارية مبادئ و أصول وعلم وفن ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن.
20. العجمي ، محمد حسنين و حسن محمد حسان (2013): الادارة التربوية ، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن .
21. عمر الحريري، رافده وزناد دروش، سعد(2010): القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان
22. العميان ، محمد سلمان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان.

قائمة المراجع

23. محمد الدليمي عبد الرزاق ، الإعلام وإدارة الأزمات ، ط 01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2012 م.
24. محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، ط 01 ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007م.
25. محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط 01، القاهرة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2005 م.
26. محمد عبد الله البرعي ، الإدارة في الإسلام ، ط 02 ، جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2001 م .
27. محمد فؤاد عبد الباقي ، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم ، اسطنبول: المكتبة الاسلامية ، 1984م.
28. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط 01 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009 م.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قسم: العلوم الاقتصادية مجال LMD

السنة الثانية : ماستر

تخصص: إدارة أعمال

جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارة

وعلوم التسيير

إستمارة إستبيان

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات بعنوان :

*** دور القيادة في إدارة الأزمات لدى المعلمين * دراسة حالة ملبنة عريب.**

لذا نرجو منكم مساعدتنا في استكمال هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة، وذلك بوضع إشارة (X) في
المربع المناسب لاختيارك، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة
ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

إشراف الأستاذ :

الطالبين :

زمالة

- حمزة غانم

- خير الدين بلحاج

السنة الجامعية:

2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفة لموظفي "مئبنة عريب" * مصلحة تسيير المستخدمين ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة فأكثر
- 4- المستوى العلمي : تقني سامي ليسانس شهادة دراسات عليا مهندس
- 5- مجال الوظيفة الحالية : أعمال فنية أعمال إدارية أعمال إدارية إشرافية
- 6- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 7- طريقة ممارسة العمل : متواصل جزئي

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : القيادة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد القيادة " بمثلثة عريب "، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

أبعاد القيادة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1- تعتبر القيادة من أهم الإدارات لدى المعلمين					
2- القيادة هي المسؤولية عن توجيه في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته					
3- تسعى القيادة دائما إلى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب .					
4- تفتح القيادة باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة					
5- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لوظائف القيادة					
6- تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية للقيادة خاصة الاحتياجات التطويرية					
7- تولي القيادة اهتماما بأراء الموظفين					
8- تعمل القيادة على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل					
9- تأخذ القيادة بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع					
10- وضع برامج لضمان صحة وامن الأفراد وتقديم المساعدة					

المحور الثاني: إدارة الأزمات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة الأزمات " بملبنة عريب " ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

أبعاد إدارة الأزمات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1- توفير بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع وزيادة الإنتاجية.					
2- يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع وحل المشكلات بصورة إبداعية.					
3- تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والتحفيز والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين .					
4- توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته.					
5- يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل إدارة الأزمات أسلوب عملها وممارستها اليومية .					
6- يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات					
7- يحدث إدارة الأزمات تغيير مستمر لمواكبة التطور.					
8- تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع الميزة التنافسية.					
9- تقوم المؤسسة بتشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين .					
10- المهارات والمعرفة التي نكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب جديدة .					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (2)

Statistiques

		six	age	niv	post	exp	travail
N	Valide	81	81	81	81	81	81
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,5556	2,3333	2,3580	2,7160	3,0494	1,9012

six

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	f	36	44,4	44,4	44,4
Valide	m	45	55,6	55,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	+40	10	12,3	12,3	12,3
Valide	30-40	34	42,0	42,0	54,3
	-30	37	45,7	45,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

niv

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	t	24	29,6	29,6	29,6
Valide	gra	10	12,3	12,3	42,0
	lis	41	50,6	50,6	92,6
	anj	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

post

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	dis	5	6,2	6,2	6,2
Valide	adms	16	19,8	19,8	25,9
	sg	57	70,4	70,4	96,3
	4,00	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

exp

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	+15	12	14,8	14,8	14,8
Valide	10-15	10	12,3	12,3	27,2
	5-10	21	25,9	25,9	53,1
	-5	38	46,9	46,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

الملحق رقم (3)

travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mic	8	9,9	9,9	9,9
Valide tjr	73	90,1	90,1	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,694	,795	20

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	x ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : y
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427 ^a	,182	,172	,43455

- a. Valeurs prédites : (constantes), x

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,327	1	3,327	17,620	,000 ^b
	Résidu	14,918	79	,189		
	Total	18,245	80			

- a. Variable dépendante : y
b. Valeurs prédites : (constantes), x

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,347	,355		6,609	,000
	x	,363	,087	,427	4,198	,000

- a. Variable dépendante : y

x1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ntok	2	2,5	2,5	2,5
dok	7	8,6	8,6	11,1
Valide ok	28	34,6	34,6	45,7
tok	44	54,3	54,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

الملحق رقم (4)

x2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nok	1	1,2	1,2
	dok	12	14,8	16,0
	ok	48	59,3	75,3
	tok	20	24,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0

x3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nok	5	6,2	6,2
	dok	6	7,4	13,6
	ok	42	51,9	65,4
	tok	28	34,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0

x4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nok	4	4,9	4,9
	dok	13	16,0	21,0
	ok	46	56,8	77,8
	tok	18	22,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0

x5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nok	17	21,0	21,0
	dok	6	7,4	28,4
	ok	38	46,9	75,3
	tok	20	24,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0

x6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nok	7	8,6	8,6
	dok	15	18,5	27,2
	ok	26	32,1	59,3
	tok	33	40,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0

x7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nok	12	14,8	14,8
	dok	11	13,6	28,4
	ok	33	40,7	69,1
	tok	25	30,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0

الملحق رقم (5)

x8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ntok	2	2,5	2,5	2,5
nok	8	9,9	9,9	12,3
dok	19	23,5	23,5	35,8
ok	31	38,3	38,3	74,1
tok	20	24,7	24,7	98,8
32,00	1	1,2	1,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

x9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ntok	2	2,5	2,5	2,5
nok	5	6,2	6,2	8,6
dok	11	13,6	13,6	22,2
ok	34	42,0	42,0	64,2
tok	29	35,8	35,8	100,0
Total	81	100,0	100,0	

x10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nok	5	6,2	6,2	6,2
dok	7	8,6	8,6	14,8
ok	29	35,8	35,8	50,6
tok	40	49,4	49,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	

y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nok	7	8,6	8,6	8,6
dok	20	24,7	24,7	33,3
ok	23	28,4	28,4	61,7
tok	31	38,3	38,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nok	13	16,0	16,0	16,0
dok	15	18,5	18,5	34,6
ok	46	56,8	56,8	91,4
tok	7	8,6	8,6	100,0
Total	81	100,0	100,0	

(6) الملحق رقم

y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ntok	1	1,2	1,2
	nok	2	2,5	3,7
	dok	11	13,6	13,6
	ok	30	37,0	54,3
	tok	37	45,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0

y4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ntok	1	1,2	1,2
	nok	6	7,4	8,6
	dok	4	4,9	13,6
	ok	34	42,0	55,6
	tok	36	44,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0

y5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nok	4	4,9	4,9
	dok	12	14,8	19,8
	ok	36	44,4	64,2
	tok	29	35,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0

y6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ntok	5	6,2	6,2
	nok	14	17,3	23,5
	dok	19	23,5	46,9
	ok	35	43,2	90,1
	tok	8	9,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0

y7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ntok	1	1,2	1,2
	nok	1	1,2	2,5
	dok	28	34,6	37,0
	ok	39	48,1	85,2
	tok	12	14,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0

الملحق رقم (7)

y8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ntok	1	1,2	1,2	1,2
nok	16	19,8	19,8	21,0
dok	29	35,8	35,8	56,8
ok	28	34,6	34,6	91,4
tok	7	8,6	8,6	100,0
Total	81	100,0	100,0	

y9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ntok	1	1,2	1,2	1,2
nok	15	18,5	18,5	19,8
dok	25	30,9	30,9	50,6
ok	27	33,3	33,3	84,0
tok	13	16,0	16,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

y10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nok	1	1,2	1,2	1,2
dok	9	11,1	11,1	12,3
ok	34	42,0	42,0	54,3
tok	37	45,7	45,7	100,0
Total	81	100,0	100,0	