

دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات

The Role of Leadership in Managing Crises

د / قهواجي أمينة *

أستاذة محاضرة - ب -

جامعة محمد بوقرة بومرداس

الملخص:

تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. ويرز دور القائد في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها. وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقا فيقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة. ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناجمة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الناجعة .

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، التخطيط، القيادة، مهارات القائد.

Abstract:

Leadership is considered as the most important element which affects the crisis path in an organization as a mastermind, so it can make it ready to confront any crisis with a very good aptitude. The role of the leader is to manage the crisis at its different stages .Before crisis occurs, the leader analyzes the potential risks, estimate the available resources and elaborate contingency plans to deal with the crisis. During crisis, the leader and the plans that have been developed will be in a real test; the success in managing the crisis is determined by how much efforts and good planning have been developed before. After crisis, the leader deals with its effects in such way that he can learn as much as possible from it, can ensure that the organization and its workforce are better prepared for the next crisis.

The leadership is an essential quality to manage a crisis

Key words: crisis, managing crisis, planning, leadership, leader skills.

* amina.kaouadji@yahoo.fr

مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة أزمات متنوعة وذلك نتيجة لأسباب تنظيمية أو اقتصادية أو تقنية وغيرها، مما يعيق مسيرتها ووجودها، وذلك حسب طبيعة الأزمة وحجمها وآثارها وتداعياتها. وعليه يتعين على المنظمة إدارة هذه الأزمات عن طريق التعامل معها ومواجهتها ودرء أخطارها باستخدام الأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتوظيفها. ويعد توفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات ضرورة ملحة ينبغي أن تتوفر في القادة بما يساهم في نجاح التعامل معها وفي التعامل الواقعي والسيكولوجي مع كل أفراد المنظمة والإعلام والجمهور وأصحاب المصالح لاستعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات وترسيخ مصداقية المنظمة، مما يقلل من حجم الضرر على سمعة المنظمة ويخفف ضغط الإعلام ويقلل من قوة الخصوم. وعليه من الضروري وجود قائد يمتلك مهارات وقدرات إبداعية تمكنه من تجاوز تحديات الأزمة والسيطرة على تداعياتها وإدارتها بنجاح واستخلاص الدروس المستفادة منها. وعليه سنحاول من خلال هذا المقال استجلاء أهمية القيادة في التعامل مع الأزمات.

إشكالية البحث:

تحدد إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: ماهو دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات؟

فرضيات البحث:

في ضوء إشكالية البحث يمكن طرح الفرضيات التالية:

- تلعب القيادة دورا أساسيا في تحديد معالم وحيثيات الأزمة وإيجاد الحلول الناجعة للتعامل معها.

- يعد حسن اختيار القائد أحد المقومات الأساسية في إدارة الأزمات بنجاح.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعا جديدا نسبيا في الفكر الإداري المعاصر وهو إدارة الأزمات وكذا مساهمته في توضيح دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات التي تصيب المنظمات. إذ تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. وعليه من الضروري وجود قادة يمتلكون مهارات إدارة الأزمة و القدرات الإبداعية التي تمكنهم من تجاوز تحديات الأزمة وتداعياتها وإيجاد الحلول الناجعة للتعامل معها.

أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي من هذا البحث هو إبراز دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مفهوم الأزمة على مستوى المنظمة.
 - التعرف على أسباب نشوء الأزمات في المنظمات.
 - تحديد المراحل التي تمر بها الأزمة.
 - التعرف على مختلف الأزمات التي قد تمر بها المنظمات.
 - تحديد مفهوم إدارة الأزمات ونظام إدارة الأزمات ومكوناته.
 - إبراز دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحل إدارة الأزمة.
 - تسليط الضوء على ضرورة توفر الخصائص القيادية المبدعة لدى قائد إدارة الأزمة.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: ماهية الأزمة

المحور الثاني: آليات التعامل مع الأزمة

المحور الثالث: القيادة وإدارة الأزمات

المحور الأول: ماهية الأزمة

تعتبر الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية منظمة، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات، إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة. وعليه سنحاول من خلال هذا المحور تسليط الضوء على مفهوم الأزمة مع التأكيد على أن هناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للأزمة يطرحها الباحثون في أدبيات هذا الموضوع إلا أنه سيتم التركيز على مفهوم الأزمة على مستوى المنظمة، كما سنتناول مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة. من جانب آخر سيتم عرض مختلف المراحل التي تمر بها الأزمة بالإضافة للعوامل المنشأة للأزمات وأنواعها المختلفة.

أولاً: مفهوم الأزمة

الأزمة في اللغة العربية هي الضيق والشدة. وفي معنى آخر هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.¹

ويستخدم الصينيون منذ القدم الكلمة (weiji) تعبيراً عن لفظ أزمة. وهي جمع كلمتين هما الخطر والفرصة².

وقد تم استعارة مصطلح أزمة من المصطلحات التكنولوجية الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني كرينو ويعني «نقطة تحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة»³.

ورغم أن مفهوم الأزمة قد نشأ في نطاق علم الطب، إلا أنه انتقل بعد ذلك إلى مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية ليتسع نطاق استعماله، وانطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية. لذلك يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة.

وتحدث الأزمات على عدة مستويات هي الفرد، المنظمة، المجتمع، والعالم. كما تحدث في كل المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والسكانية وغيرها.

نستنتج مما سبق أن الأزمة هي حالة من التوتر أو الضيق أو الشدة، وهي نقطة تحول قد تكون إلى الأحسن أو إلى الأسوأ وهي بهذا تحمل إمكانية الفرصة والخطر في آن واحد. كما أن الأزمة وليدة ظرفها و وضعها الذي يوجد فيه سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم.

أما الأزمة على مستوى المنظمة فهي تعرف على أنها موقف محدد يهدد مصالح المنظمة وصورها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي⁴.

كما تعرف بأنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً و واضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه⁵.

ويعرفها البعض بأنها موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة⁶.

و يرى البعض أنها حالة إدراك صاحب القرار لوجود مواقف تهدد المصلحة العليا للمنظمة، وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جهرية. ويمكن للمنظمة أن تصف أية حالة ترتبط مباشرة في تحقيق أهدافها بأنها أزمة، أي وضع ينذر بالمخاطرة في مجالات متعددة منها إمكانية فقدان أرواح بشرية وخاصة بأعداد كبيرة، أو إظهار ضعف في القطاع الذي تعمل فيه

المنظمة، أو الكشف عن تصرفات غير أخلاقية للمسؤولين في المنظمة، أو الكشف عن الرشوة أو الفساد أو الابتزاز، ووقوعها تحت تركيز وفحص دقيق من قبل الأجهزة الإعلامية أو الأجهزة الرقابية في البيئة، أو أن هذا الوضع يتداخل مع العمليات العادية للمنظمة، أو أنه يهدد بتغيير الصورة الإيجابية للمنظمة وللعاملين فيها وللرأي العام، أو أنه يؤدي إلى إلحاق الأذى والضرر بالوظيفة الأساسية للمنظمة⁷.

نستنتج مما سبق أن الأزمة على مستوى المنظمة ظاهرة معقدة ومركبة، لها أسبابها المتعددة وأنواعها المختلفة. وهي حالة طبيعية يمكن أن تحدث لأية منظمة. وعلى الرغم من عدم وجود تعريف محدد لها إلا أنه يمكن استخدام تعبير أزمة في حالات معينة متعددة قد تفسد أو تشوه أو تخلق اضطراباً في أعمال المنظمة ونشاطاتها أو تحدث خللاً في المنظمة وحالة عدم الاستقرار والتوتر.

إذاً فالأزمة هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، و موقف طارئ وحالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهرية قد تؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها. و تكون الأزمة نقطة تحول نحو الأفضل إذا تم الاستفادة منها والحصول من خلالها على نتائج مرغوبة.

هذا ويختلف مدلول الأزمة من منظمة إلى أخرى اعتماداً على البيئة الخاصة بها، واحتمال الخطر فيها على أهداف المنظمة وإمكانية تحقيقها.

ثانياً: خصائص الأزمة

يمكن تحديد خصائص الأزمة كما يلي:⁸

1. المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمنظمات المتصلة بها أو المحيطين بها.

2. التعقيد والتشابك، والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

3. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار.

4. سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة، والتي يتضمن جانب منها مايلي:

- انهيار المنظمة التي حدثت بها الأزمة، وانهيار مصالحها ومكاسيها وحقوقها.

- انهيار سمعة، متخذ القرار وكرامته داخل المنظمة التي حدثت بها الأزمة، وفقدته لمركزه الإداري المرموق وما يحصل عليه من مزايا.
- اشتداد جبهة المواجهة واتساعها ليشمل عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف حقيقة نواياها قبل حدوث الأزمة.
- الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة.

ثالثاً: أسباب حدوث الأزمة

- تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها ما هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية، وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتداخلاته، ويمكن ايضاح تلك الأسباب على النحو التالي:⁹
1. أسباب خارجية (خارجة عن إرادة المنظمة): كالزلازل والبراكين والأعاصير والحرائق والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم في أبعادها.
 2. أسباب داخلية: وتمثل في:

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
- الخوف الوظيفي مما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، عدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، عدم التعاون، والتزاع الهدام، والتنافس السلبي، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات، مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع القرار وعدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية وعدم ثقتهم في العاملين معهم.
- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء، عدم تقبل الآراء الجديدة والحلول المبتكرة.
- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، وعدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.

- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.
 - عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.
- وعليه يمكن القول أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتعددة مع تجدد سبيل الحياة، وعلى القائد الإداري أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها جيدا حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

رابعا: مراحل تطور الأزمة

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. وفيما يأتي توضيح للملامح كل مرحلة من مراحل الأزمة (أنظر الشكل رقم 01):¹⁰

1. مرحلة ميلاد الأزمة: و يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتندثر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها. ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في افتقار الأزمة لمرتكبات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

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

3. مرحلة نضج الأزمة: تعتبر من أخطر المراحل، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام حتميا.

4. **مرحلة انحسار الأزمة:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، وعليه ينبغي أن يكون لدى القادة بُعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعتهم للموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

5. **مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:** تدخل الأزمة هذه المرحلة عندما تفقد بصورة كاملة كل قوى الدفع المحركة لها و تلاشى مكوناتها وعناصرها الفرعية و ينتهي الاهتمام بها و يصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضى و انقضى، و المطلوب هنا هو إعادة البناء و ليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة، فالتكيف يجلب على المنظمة آثارا سلبية، و يؤدي إلى الإبقاء على آثار الأزمة و نتائجها بعد انحسارها و تلاشيها، بينما تقود إعادة البناء إلى علاج الآثار و النتائج و استرجاع كفاءة المنظمة و فاعليتها و إكسابها خبرات و قدرات عالية في إدارة هذا النوع من الأزمات.

وعليه يمكن القول أن الأزمة تمر بسلسلة من المراحل التي يعززها التوتر والقلق، ولا تعني هذه المراحل أن كل أزمة يجب أن تمر بها، ولكن إذا تم فحص الأسباب العميقة للأزمات وتتابع الأحداث فيها، فإنه يمكن إيجاد عناصر مشتركة تؤلف نسقا يمكن من التنبؤ بتسلسل مراحل الأزمة ويؤدي إلى إيجاد اتجاهات أساسية لفهم الأزمة والتعامل معها.

خامسا: أنواع الأزمات

هناك مجموعة من الأزمات البارزة التي تعصف بمنظمات الأعمال، وأهم هذه الأزمات ما يأتي:¹¹

1. **أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة:** تتعرض منظمات كثيرة إلى هذا النوع من الأزمات، إذ أن بعض الأحداث السيئة المرتبطة بالمنظمة أو المرتبطة بمنتجاتها تؤدي إلى إضعاف الصورة العامة للمنظمة في أذهان الزبائن والجمهور والمجتمع، وهذه الأزمة هي أزمة خطيرة تنعكس بصورة جوهرية في حجم مبيعات المنظمة وفي القيمة السوقية للمنظمة والقيمة السوقية لأسهمها. إن أحد الأطراف التي تساهم في تكريس هذه الأزمة هو الإعلام والصحافة، إذ يتم نشر الأخبار التي تلحق الأذى والضرر بالصورة الذهنية العامة للمنظمة، ولذلك، فإن على المنظمة أن تستخدم نفس هذه القنوات الإعلامية والصحافية في تصحيح وتعديل الصورة الذهنية العامة للمنظمة من خلال نشر

الحقائق (عن المنظمة ومنتجاتها) التي تدحض الشائعات التي أساءت إلى المنظمة وإلى صورتها الذهنية العامة.

2. أزمة التحول السوقي المفاجئ: إن التطور السريع للتكنولوجيا يؤدي في حالات كثيرة إلى تحول سوقي مفاجئ و متسارع للزبائن عن شراء منتج ما (سلعة أو خدمة)، و هذا التحول السوقي المفاجئ يضع المنظمة في أزمة حقيقية، ويتطلب ذلك من إدارة هذه المنظمة أن تتعامل مع هذه الأزمة بعناية و ذكاء، إذ أن هذا التحول السوقي المفاجئ يضع المنظمة أمام أزمة العمالة الفائضة و المواد الخام الفائضة و أزمة في كميات المخزون الكاسدة و أزمة في الكميات غير الراضية في الأسواق.

3. أزمة فشل المنتجات: إن أزمة فشل المنتجات هي الكابوس الذي يورق أغلب المنظمات التي تصنع السلع الاستهلاكية، إذ أن هذه المنظمات تخشى من اليوم الذي تتوقف فيه مبيعات المنتج أو تتراجع بصورة حادة و يكون لا بد من اتخاذ قرار سحب هذا المنتج من السوق و التوقف عن إنتاجه. و تتسبب أزمة فشل المنتج للمنظمة خسائر كثيرة تكون في صورة:

- خسائر نقدية ناجمة عن توقف المبيعات أو تراجعها بصورة حادة.
- خسائر ناجمة عن الإنفاق على عمليات التصنيع و الإعلان و ترويج المبيعات و الدراسات السوقية و جميع الوظائف الأخرى.
- خسائر ناجمة عن الوقت و الجهد الذي أضاعته المنظمة على هذا المنتج، خصوصا إذا فشل و أخفق من البداية.

4. أزمة استبدال مديرين في الإدارة العليا: في ظل الظروف البيئية، فإنه تبرز الحاجة لضرورة إحلال طاقم جديد في الإدارة العليا مكان الطاقم القديم من هذه الإدارة، و تبرز الأزمة عندما يرفض أعضاء الإدارة العليا الحاليين التنحي عن مناصبهم و إفراغ هذه المناصب حتى يحل فيها أعضاء الطاقم الجديد، و يبدأ هؤلاء (أعضاء الإدارة العليا الحاليين) بالمعارضة و المقاومة و العبث، و قد يقومون بأعمال و تصرفات تسيء إلى المنظمة و إلى مسيرتها. و مهما تكن شدة هذه الأزمة، و مهما كان الأمر صعبا، فإن على مجلس الإدارة أن يتخذ قراره باستبدال المدير العام للمنظمة

عندما يحين الأوان، وأن ينفذ هذا القرار. إن عملية الاستبدال ينبغي أن تتم بالوسائل التكتيكية، أما إذا أخفقت هذه الوسائل، فإن مجلس الإدارة يجب أن يمارس سلطاته في عملية الاستبدال.

5. أزمة علاقات العمل: إن أزمة علاقات العمل هي من أكثر الأزمات حدوثاً في عالم الإدارة، ولم يتوصل أحد إلى حل ناجح وناجح يمكن استخدامه لضمان عدم وقوع أزمة علاقات العمل. إن أحد الأشكال الحقيقية لأزمة علاقات العمل هي الإضرابات والتهديد بترك العمل، إذ يلاحظ أنه عندما تسوء ظروف العمل وأحواله، فإن العاملين قد يلجأون إلى الإضراب، وهذا الإضراب قد يستمر لمدة طويلة، و في هذه الحالة فإن المنظمة تجد نفسها أمام أزمة حقيقية بحاجة إلى حلول منطقية و ذكية و إلا فإن مستقبلها يهدده خطر كبير.

6. أزمة النقدية: إن فترات الكساد تؤدي إلى بروز أزمات متعددة، و أهم هذه الأزمات هي أزمة نقص السيولة، حيث لا يعود هناك أموال سائلة كافية للوفاء بالتزامات المنظمة في الأمد القصير، و هذا يضع المنظمة أمام تحديات كبيرة نتيجة لأزمة النقدية.

7. أزمة تغير النظم القانونية للأعمال: تعتمد بعض الدول إلى تغيير بعض النظم القانونية التي تنظم أعمال المنظمات و التي عملت المنظمات بموجبها لعشرات السنوات، إن هذا التغيير في النظم يكون سبباً في وقوع أزمة للمنظمة، إذ أنها تكون قد هيأت نفسها وسياستها وتوجهاتها في ضوء النظم المالية، و عند تغيير هذه النظم أو إلغائها فإن المنظمة تحتاج إلى إعادة ترتيب و تنظيم تتسجم مع التغييرات الجديدة.

8. أزمة الحوادث الصناعية: تسبب أغلب الحوادث الصناعية خراباً ودماراً للبيئة و إلى خسائر في الأرواح، و هذه الأزمة تؤدي إلى نشر صورة سيئة حول المنظمة لدى الزبائن و الجمهور و العاملين و الحكومة و غيرهم من أصحاب المصالح، و دور فريق إدارة الأزمات هو أن يسعى بكل السبل التي تساعد في تقليل حجم الكارثة . إن المشكلة التي تواجهها الكثير من المنظمات هي عدم قدرتها على إدارة هذه الأزمة بصورة فاعلة و خاصة ما يتعلق بالبيئة و ما يتعلق بحياة الأفراد، و حتى لو لم تكن المنظمة متورطة في الخطأ و متسببة بصورة كاملة في هذه الأزمة، فإن عليها أن تتعهد بمسئوليتها عن الضحايا و عن الآثار المادية السلبية التي لحقت بالآخرين.

و تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن استثناء أية منظمة من احتمالية الوقوع في هذه الأزمات، وانطلاقاً من ذلك، ينبغي رسم السياسات، وتحديد الإجراءات، وتهيئة و تدريب الإدارة على التعاطي و التعامل مع هذا النوع من الأزمات.

المحور الثاني: آليات التعامل مع الأزمة

يعد التعامل مع الأزمات أحد الاختبارات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة القيادة الإدارية، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة القادة، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم الرؤية الصحيحة، والقدرة على التحليل الصائب، والشجاعة على اتخاذ القرار، وفوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، وكل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال إدارة الأزمة. و في هذا الإطار سيجرى من خلال هذا المحور توضيح مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها، عرض نظام إدارة الأزمة ومختلف الأساليب لإدارتها.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمة

تعرف إدارة الأزمة على أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.¹²

و في السياق نفسه تعرف على أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين.¹³

كما تعرف على أنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.¹⁴ و هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقاءها في السوق.¹⁵

إذا يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وبالتالي محاولة منع حدوثها، وكذلك الإعداد للتعامل معها و عمل كافة الاحتياطات الممكنة للتقليل من

آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، ومعالجتها ومحاولة الاستفادة من إيجابياتها لصالح المنظمة.

ثانياً: مراحل إدارة الأزمة

تمر إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية، فإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة منها فإنه سيصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وهذه المراحل هي -أنظر الشكل رقم (02)- :¹⁶

1. **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** قبل حدوث أي أزمة يكون هناك دلائل تدل عليها أو إشارات ترسلها الأزمة، وهذه الإشارات تختلف حسب نوع الأزمة، وتحدث معظم الأزمات بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات. فقد يكون كثرة الأعطال في الآلات تعني وجود أزمة، و كثرة غياب العاملين و تنقلهم بين الأقسام إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

2. **الاستعداد والوقاية:** كل منظمة لابد أن يتوافر لديها استعدادات و أساليب كافية للوقاية من الأزمات، و يشمل ذلك الاختبار الدقيق و المستمر للعمليات و هياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة، و تعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات و بالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

3. **احتواء الأضرار والحد منها:** وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

4. **استعادة النشاط:** وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها سابقاً واختبارات قصيرة وطويلة الأجل، و تتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب أحدها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت. وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5. **التعلم:** وتتضمن هذه المرحلة دروساً هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم والتحسين. و وضع

الضوابط محاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

وتجدر الإشارة أنه إذا تمكنت المنظمة من إنجاز المرحلتين الأولى والثانية يكون قد توفر لها عنصر الإدارة بالمبادرة حيث تتمكن من تفادي الوقوع في الأزمات. أما إذا قامت بمواجهة الأزمة بعد وقوعها عن طريق المرحلتين الثالثة والرابعة فيكون قد توفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وإذا قامت المنظمة بتنفيذ المرحلة الخامسة فإنها تصبح الإدارة فعالة، لأنها مرحلة استخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لتفادي الأزمات مستقبلا.

ثالثا: نظام إدارة الأزمات

يتكون نظام إدارة الأزمات من أربعة مكونات هي (أنظر الشكل رقم 03):¹⁷

1. **الإعداد والتخطيط للأزمة:** يعني التخطيط للأزمة التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط عادة مرتبط بجقائق الأزمة. وينبغي استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات، والتخطيط العلمي يساعد على تحديد سبل التعامل مع الأزمات ويوفر الجهد والموارد البشرية والمالية. ويجب أن تبدأ عملية التخطيط بما يلي:

- إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، وتحديد وضعها وموقفها الحالي.
- توقع المشاكل المحتمل حدوثها، ومحاولة إيجاد حلول لها.
- إعادة النظر في خطط عمل المنظمة الطويلة المدى، وتحديد حالات نشوء الأزمات وتطورها.
- دراسة الحوادث المشابهة التي حدثت في السابق في المنظمة، أو في المنظمات الأخرى.
- ربط الحوادث السابقة وظروفها، بالحوادث المتوقعة، لتوجيه النشاطات والإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة هذه الأحداث المتوقعة.

2. **التنظيم الإداري للأزمة:** يضم تنظيم الأزمة مايلي:

أ. **تصميم الهيكل التنظيمي واختيار قائد الأزمة:** إن هدف إدارة الأزمات هو استخدام هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمة وذو تكلفة قليلة. ونموذج المصفوفة التنظيمية هو النموذج المفضل على غيره من التنظيمات الإدارية، وبموجب هذا النموذج يكون لقائد الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إدارتهم، وعندما تنتهي الأزمة يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية. والمصفوفة التنظيمية تتمتع بالمرزايا التالية:

- المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات، والسبب في ذلك يعود إلى استخدام المهارات والتخصصات الوظيفية المتنوعة من أنحاء المنظمة.

- السرعة والكفاءة في اتخاذ القرارات، ويتحقق هذا باستعمال قنوات اتصال متعددة وشاملة لجميع المستويات، وبمشاركة موظفين مؤهلين ذوي كفاءة عالية في عملية اتخاذ القرارات.

- تزويد المنظمة بنظام اتصالات ومعلومات متطورة، لجمع وتحليل وتصنيف كميات من المعلومات الهامة خلال فترة الأزمة.

وتمودج المصفوفة التنظيمية ملائمة، نظرا لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية في المنظمة.

ب. اختيار الفريق وتطويره: يقوم القائد المسؤول عن الأزمة باختيار الفريق الذي تحتاج إليه

الأزمة. وعملية اختيار الأفراد تكون مشتركة بين قائد الأزمة والمسؤول عنها، ومدير الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها الأفراد وبموافقة كليهما. وليس من السهل تطوير عمل الفريق خصوصا في المدى القصير، وإنما يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل. فهو عملية تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق وظيفي فعال.

ويجب على أعضاء الفريق أن ينتقدوا نشاطاتهم باستمرار ويحاولوا تطوير أنفسهم ويتم تطوير الفريق عن طريق المشاركة التي يقومون فيها بتحليل المشاكل وتقييمها، وعن طريق الاتصالات المستمرة والتغذية العكسية.

3. التوجيه والتنفيذ لإدارة الأزمة:¹⁸ أي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة لامتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة. فعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة ومكوناتها تسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة. ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها البعض. وتتضمن عملية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله.

وسنشير فيما بعد إلى أمثلة توضيحية عن بعض أنواع القرارات الإدارية التي تتخذ للتعامل مع الأزمة أي مختلف الطرق الممكن استخدامها للتعامل مع الأزمة.

4. المتابعة والتقييم لإدارة الأزمة: لمتابعة مراحل إدارة الأزمة من حيث الإعداد والتنظيم والتنفيذ، أهمية في النجاح في إدارة الأزمة. ويجب أن يتم فحص خطة الأزمة والقرارات المتعلقة بالأزمة باستمرار، ومراقبة كيف تسير الخطة، وكيف يقوم الأفراد بأدوارهم كأعضاء في فريق، وإدخال التعديلات المناسبة على ضوء تطور الأوضاع وتوافر معلومات جديدة واكتساب خبرات أثناء سير الأزمة. ويمكن تعلم الكثير عن أوجه نجاح أو فشل الخطة إذا بذلت جهود في التقييم أثناء الأزمة وبعدها، حيث توجد فرصة للتقييم الذاتي. وحتى يتذكر قائد الأزمة وفريقه، ما دار من أحداث بفعالية، فإنه من المستحسن أن يتم التقييم بعد فترة قصيرة من انتهاء الأزمة. وقد يختار شخص أو أكثر من اشتركوا في إدارة الأزمة للمساعدة في التقييم، كذلك يمكن للفريق أو الفرق الذين اشتركوا في الإعداد والتنظيم والتنفيذ أن يقوموا بعملية التقييم.

وعليه يمكن القول أن نظام إدارة الأزمات هو نظام احتياطي لما قد يفاجئ المنظمة في المستقبل، وعليه يقع على مديري المنظمات العمل على تطوير نظم خاصة لإدارة الأزمات وإعداد الإطارات البشرية اللازمة للتعامل مع عالم الأزمات المتسارع والمتجدد باستمرار. ولا شك أن القرارات التي تتخذها الإدارة وقت الأزمات تختلف عن القرارات في الظروف العادية، كما أنها تختلف من أزمة إلى أخرى حسب طبيعة الأزمة، وحجمها، وآثارها المتوقعة والفعالية.

رابعا: طرق التعامل مع الأزمات

وفيما يلي عرض مختصر لأهم هذه الطرق:¹⁹

1. إنكار وجود الأزمة: ويطلق عليها التعقيم الإعلامي للأزمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط، ترفض أي اعتراف بوجود خلل في المنظمة. ومن خلال هذا التعقيم يتم السيطرة على الأزمة وتدميرها.

2. كبت الأزمة: يهدف إلى تدميرها أيضا، عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام. ويتم وفقا لهذه الطريقة التعامل مع الإفرازات التي أفرزها نظام الأزمة بعدم الاستجابة لقوى الضغط الدافعة لوجودها، بل والتحرك السريع المباشر العنيف مع الأسباب والعوامل المعروفة والتي يثار بشأنها الشكوك لإفقاد الأزمة قوة الضغط وإرجائها إلى حينها.

3. بحس الأزمة: وهنا يتم التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا، ولكنه حدث غير هام، قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه، حتى تستعيد المنظمة توازنها واتساقها.

4. **تنفيس الأزمة:** حيث يتم تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. ويتم ذلك واقعياً من خلال دراسة مستفيضة ومتعمقة لقوى الضغط الخاصة بالأزمة والإحاطة بأبعاد التصارع بين الحقوق والمصالح لأطراف وعناصر الأزمة .

5. **تفريغ الأزمة:** وبموجبها يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة وتدفعاته، ويتم التفريغ على ثلاث مراحل هي:

- **مرحلة الصدام:** ويطلق عليها البعض مرحلة المواجهة العنيفة الحادة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة، والمولدة لها، ومن خلال هذا الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى، ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته، ومدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع، ومدى ترابط وحدة الأهداف أو تعارضها.

- **مرحلة وضع البدائل:** وفي هذه المرحلة يقوم قائد الأزمة بزراعة مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

- **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:** وهنا يتم التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة ومحاولة امتصاص غضبهم واستقطاب ميولهم واقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة.

6. **عزل الأزمة:** وتشير إلى قيام قائد الأزمة بإبعاد قوى الأزمة عن بؤرة الأزمة، حيث يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها. وفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى القوى الصانعة للأزمة، القوى المؤيدة للأزمة، والقوى المهتمة بالأزمة.

7. **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة أو التي لها مصلحة في إنشائها، وحيث أن إجراءات اللجنة طويلة فإن ذلك يؤدي إلى تفرغ الأزمة إلى مسارات ضعيفة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

8. **طريقة فرق العمل:** يتم تكوين فريق عمل متكامل مكون من عدد مناسب من الخبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها، ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل.

9. **ادخار الاحتياطات:** وتستند على نظرية حافة الخطر وحد الأمان التي تستدعي وجود احتياطي أو حد أمان للمواد والخامات وذلك في حالة نقص المواد أو تأخر توريدها من الموردين. والذي يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة.

10. المشاركة الديمقراطية: ويتم استخدامها عندما تتصل الأزمة بالأفراد، أي يكون محورها العنصر البشري، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويتعين هنا الإفصاح عن الأزمة، وعن مداها، وعن خطورتها، والخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها، وما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعية والمتفق عليها والمشارك كل منهم في إعدادها، ومن ثم يسهل القضاء عليها.

11. احتواء الأزمة: تعني محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتحميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط المولد لها، ومن ثم إبقائها قوتها التدميرية، وخير مثال لهذا التطبيق على الأزمات العمالية.

12. تدمير الأزمة ذاتيا: تستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطر مدمر يهدد بقاءها وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها. وغالبا ما تستخدم في حالة غياب كامل من المعلومات وهنا تكمن خطورتها، أو في حالة معرفة كاملة بها وتيقن من أنه لا مفر من الصدام. وتجدر الإشارة أنه مهما تعددت طرق التعامل مع الأزمات إلا أن الطريقة المثلى للتعامل معها هي إعداد العدة لها وإخضاع التعامل معها للمنهجية العلمية والبعد عن العشوائية والعمل على تبسيط الإجراءات واستخدام الأسلوب المناسب والفعال الذي يحد من آثار الأزمة وتداعياتها.

المحور الثالث: القيادة وإدارة الأزمات

تعتبر القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمة باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القدرة على جعلها مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة، وعليه ينبغي استجلاء دور القيادة في إدارة الأزمات ومهام القائد في إدارة مختلف الأزمات وهذا كله سيتم من خلال هذا المحور وقبل ذلك سيجرى تسليط الضوء على مفهوم القائد والقيادة، أنواع القيادة وخصائص القائد.

أولا: مفهوم القائد والقيادة الإدارية

يمثل القائد الإداري عصب الدماغ المفكر لأي منظمة والقاطرة الأولى التي تقود قطار العمل نحو تحقيق الأهداف الموضوعية والنتائج المتوخاة. والقائد هو «ذلك الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوصلهم لإنجاز أهداف محددة»²⁰.

أما مفهوم القيادة فهي من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها. حيث لا يوجد تعريف عام شامل ولم لكل ما تحمله من

معاني، حيث تنوعت تعاريف القيادة مع اختلاف المحكات مثل سمات الشخصية ، السلوك، القدرة على التأثير وغيرها.

و بالرغم من ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تساهم في تعريف القيادة، و من تلك التعاريف نذكر الآتي :

تعرف القيادة بأنها « قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة »²¹.

كما تعرف بأنها عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء والثقة الأتباع نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة²².

يشير هذان التعريفان على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين أي الأتباع والتي تتطلب أربع عناصر هي:

- وجود جماعة من الأفراد.
- وجود قائد ذو كفاءة وقادر على التأثير فيهم.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- وجود الثقة والولاء المتبادل.

وتعرف أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين²³.

فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير في الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

وتعرف كذلك على أنها:

- تحديد الاتجاه و الرؤية و الاستراتيجيات.
- تعبئة أعضاء المنظمة و أصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية و الاستراتيجيات.
- تحفيز و تشجيع الأفراد من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر على المعوقات.²⁴

فبالإضافة إلى كون القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف نجد أن القيادة هي القدرة على الرؤية الإبداعية لتوجيه الأمور مستقبلا وترجمة هذه الرؤية إلى أهداف إستراتيجية وخلق روح الإبداع والمشاركة لدى الأفراد داخل المنظمة.

وعليه فالقيادة وقت الأزمة تعني القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم نحو المشاركة في مواجهة الأزمة والقدرة على الرؤية الإبداعية والتوجيه في الموقف الأزموي في حالة وقوع الأزمة و تحديد الاتجاهات المستقبلية ووضع الاستراتيجيات لتفادي وقوع الأزمة مستقبلا.

ثانيا: أنواع القيادة في إدارة الأزمات

تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1. **القيادة الشورية:** من أهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو أن القائد يحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي، وتحديد الأولويات وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة مع تشخيص الأزمة وتحديد درجة حدتها. ويقوم القائد أيضا بتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي مع توفير مناخ من الألفة والاحترام بين الأعضاء وتشجيع استخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة، أو استخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية.

2. **القيادة المستبدة:** وتتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المنظمة، وهو يرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي، فيقوم باتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات.

3. **القيادة المتسببة:** في ظل القيادة المتسببة في الأزمات فالقائد يتمتع بمهوء ظاهري يتجاهل في ضوءه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات لأعضاء فريقه، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية²⁵.

والجدير بالذكر أن تطبيق أحد الأنماط القيادية السابقة الذكر في التعامل مع الأزمة لا يعني أن السلوك القيادي ناجح، فالقائد وبالرغم من وجود هذه الأنماط يتوجب عليه مراعاة بعض الاعتبارات أثناء ممارسة القيادة ومنها خلق مناخ مساعد للمشاركة في صنع القرار من قبل جميع الأفراد ليصبح القرار الجماعي فعالا وملما بحيثيات الأزمة و فهم البيئة المحيطة بالمنظمة وما تحويه من قيم واتجاهات، كل هذا من شأنه أن يعزز تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والمحافظة على قيمها والتغلب على أزماتها والعمل على استثمارها بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

ثالثا : خصائص قائد فريق مهام الأزمات

تتأثر أساليب التعامل مع الأزمة تأثرا كبيرا بالطبيعة الفكرية والنفسية والشخصية لقائد فريق الأزمات، ولهذا يعد حسن اختيار القائد أحد المقومات الأساسية في نجاح مهمة الفريق ومعالجته للأزمة، بل إن كثيرا ما يكون فشل الفريق مرده إلى سوء اختيار القائد. الأمر الذي يتطلب حسن اختيار القائد بحيث يتمتع بالخصائص التالية:²⁶

1. الخصائص الشخصية: حيث تضم هذه الخصائص مايلي:

- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة، التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام.
- التفاؤل: في أن يعتقد بإيمان أن الأمور سوف تتحسن لصالحه، و أن الظروف المستقبلية سوف تمكنه من قهر القوى الصانعة للأزمة، و أن يشع ثقة و تفاؤلا على المحيطين به وعلى العاملين معه.
- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام، وأن يجعل من الفريق كتلة واحدة.
- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي يواجهه الفريق و بأفراده، و رؤيته الصادقة القائمة على المعرفة والدراية والخبرة، و من ثم قيامه بإصدار قراراته و أوامره في ضوء من الرؤية الشاملة و المتكاملة للموقف الأزموي وإمكانيات أعضاء الفريق وفيما يتناسب مع قدراتهم في مواجهة الأزمة.
- أن يكون مؤهلا و مدربا على أصول القيادة و متطلبا، و أن يكون رشيدا عاقلا في اتخاذ قراراته و واعيا مدركا لأبعادها وتأثيرها و بردود الفعل التي قد تنجم عنها.
- قوة الإرادة والخبرة الإدارية في مواجهة الأزمات.
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة، و أن تكون قراراته حاسمة خاصة في الأوقات الحرجة.
- أن تكون لدى القائد القدرة على التخيل والتوقع بمسار الأزمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي و التي تمكنه من الرؤية خلال الأحداث و من اتخاذ القرار الصائب رغم عنف اندلاع الأزمة.
- تحمل المسؤولية والاستعداد الكامل للتضحية.

2. **الخصائص الموضوعية:** وتتعلق هذه الخصائص أساسا بالمعلومات والثقافة والتعليم وكل ما يمكن إكسابه وصقل قدراته به عن طريق التدريب والتعلم وممارسة العمل، وأهم هذه الخصائص نذكر مايلي:

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها والتعامل بموجبه بسرعة وحسم ومهارة .
- القدرة على صياغة ورسم التكتيكات للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة.
- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز.
- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة، وكذا مع أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة.
- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت خلالها صلاحيته للسيطرة على المواقف الصعبة.

رابعا: تأثير القائد في الأزمة

تتجلى أهمية القادة في إدارة الأزمات ودورهم الأساسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة، لكن هناك مجموعة من العوامل التي قد تفعل هذا الدور أو تقلل من أهميته وهذه العوامل هي: ²⁷

1. **شخصيته:** تتمثل في مجموعة من السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والإبداع والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة والاستيعاب.
2. **درجة اهتمامه بالأزمة:** تتجسد درجة اهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها. فمشاركة القائد في إدارة اتخاذ القرار المتعلقة بالأزمة تزيد من فرص تأثير خصائصه فيها بشكل عام من خلال الإبداع والتحديد وتفعيل القدرات.
3. **خبرته في التعامل مع الأزمات:** أن للخبرات المعمة لدى القائد دورا أساسيا ومؤثرا في التعامل مع الأزمة. ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تراكم الخبرة اللازمة لدى قائد الأزمة وتساهم عملية التدريب في:
 - إكساب المهارات والخبرات التي تمكن القائد من تفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بالأزمة وتحديد الأسباب.
 - إكساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمة من خلال فهمها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة.
 - يساعد التدريب على تعلم كيفية معالجة الأزمات بموضوعية وعقلانية.

- تساهم عملية التدريب في بناء الثقة بالنفس وتنمية حسن المسؤولية و رفع الروح المعنوية وتعزيز القيم والاتجاهات الايجابية وتقليل المخاطر.

- تساهم عملية التدريب في تقديم الخبرات و استذكار العبر وتعلمها من الأزمات السابقة بما احتوته من إيجابيات وسلبيات.

4. مرونته وعقلانيته: يجب توافر المرونة والابتكار للقيادة في وقت الأزمات، فالقائد يجب أن يكون مستعدا لإظهار المرونة و أن يكون منفتحا على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

5. درجة إدراكه: و هو تعبير عن وعي القائد بالقضايا الموضوعية المرتبطة بمواقف الأزمة. ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية في إدراك القائد للأزمة:

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

- إدراك القائد لتأثير الأزمة على أهداف المنظمة.

- إدراك القائد لعنصر الوقت، أي إدراكه للوقت اللازم والمتاح للتصرف واتخاذ القرار إزاء الأزمة القائمة.

6. البيئة النفسية للقائد: تؤثر البيئة النفسية للقائد في سلوكه خلال الأزمة، فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة ترتبط بدرجة وعي القائد وإدراكه لما يلي:

- حجم القدرات والإمكانيات الموجودة وطبيعتها.

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

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

خامسا: دور القائد في التعامل مع الأزمات وفق أنواعها

يمكن إيضاح مهام القائد في مختلف أنواع الأزمات كما يلي:

1. التعامل مع أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة: إذا حدثت هذه الأزمة فإنه على القائد أن يولي اهتماما كبيرا بالأخبار السيئة أو السلبية التي تنشر عن المنظمة، وأن لا يتركها دون توضيح، وأن لا يترك أيا منها عرضة للإشاعات والتخمين، وإذا كان هناك أي دليل يدافع عن المنظمة، فإنه ينبغي الإسراع في نشر الرد على ما يقال ويشاع والإعلان عنه بالصورة المناسبة.

2. التعامل مع أزمة فشل المنتجات: عند حدوث هذا النوع من الأزمات فإنه لا بد على القائد أولا أن يستعين بأحد أفراد دائرة التسويق أو حتى مستشار تسويقي، لأن عملية سحب المنتج فورا

من السوق قد يؤدي إلى تهديد وجود المنظمة وتهديد بقائها وعليه يتعين على القائد مراعاة عدة نقاط أهمها:

- المحافظة على خطوط وقنوات الاتصال مفتوحة.
 - إعلام طاقم البيع بتفصيلات عملية السحب.
 - عدم ترك الزبائن والجمهور في عزلة و في جهل لما يحدث بخصوص سحب هذا المنتج والتوقف عن إنتاجه.
 - أن يكون جاهز للإجابة على أية استفسارات من الزبائن والجمهور بخصوص هذا المنتج، وينصح بتخصيص جهة للرد، وأيضاً بتخصيص خط مجاني لذلك.
 - السعي إلى التعاطي مع الأزمة انطلاقاً من فلسفة تقليل الخسائر والضرر إلى أدنى حد ممكن.
- 3. التعامل مع أزمة علاقات العمل:** على القائد في إدارته لأزمة علاقات العمل أن يراعي

الأمر الآتية:

- بناء رؤية واضحة عن حقيقة ما يجري.
- دراسة و تحليل الجوانب المعنوية للعاملين المضربين.
- مراجعة سريعة لنظام التعويضات (أجور- حوافز).
- مراجعة آخر العروض المقدمة من المنظمة إلى العاملين.
- دراسة و تحليل الفجوة بين ما تُعرضه المنظمة و طلبات نقابة العاملين.
- دراسة و تحديد السبل الكفيلة بحصر الفجوة النقدية و غير النقدية بين المنظمة و مطالب العاملين.

ومن جانب آخر، ينبغي أن يظهر رغبته في مناقشة هذه الأزمة و التفاوض مع العاملين، و ينبغي التوصل إلى اتفاق مع العاملين (أو النقابة) بعد جولة من المفاوضات.

4. التعامل مع أزمة تغيير النظم القانونية للأعمال: حتى ينجح القائد في تحقيق بقاء واستمرار نشاط المنظمة في ظل هذا النوع من الأزمات، فإنه عليه أن يدير هذه الأزمة بالاعتماد على الأسس العلمية والعملية لإدارة الأزمات، وأن يستفيد من خبرات المنظمة السابقة في كيفية العمل في ظل هذه البيئة الجديدة وفي ظل التحديات التنافسية المتزايدة. وعليه ينبغي أن يبني القائد إستراتيجية تراعى فيها احتمالية التغيرات في النظم القانونية التي تحكم وتنظم أعمال المنظمات، وأن تجرى صياغة هذه الإستراتيجية بحيث تكون قادرة على التأقلم والتكيف مع الاحتمالات

المختلفة، وينبغي أن يقوم فريق إدارة الأزمات بإجراء الدراسات والبحوث عن الآثار المتوقعة على المنظمة عند حصول تغييرات في النظم القانونية التي تضعها الدولة.

5. التعامل مع أزمة الحوادث الصناعية: عند حصول هذا النوع من الأزمات، فإنه على قيادة المنظمة القيام بما يأتي:

- يجب عدم التنكر من التسبب في وقوع هذه الأزمة الصناعية.
- حصر الضحايا من هذه الأزمة الصناعية.
- تحمل المسؤولية المالية و غير المالية تجاه الضحايا (قتلى، جرحى،.....).
- عمل كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى .
- محاولة الرجوع إلى مواكبة و ممارسة الأعمال بصورة اعتيادية .

سادسا: دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها

إن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تسيّر العمل وفق ما خططته، محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة وهذا يتطلب أن يتمتع القائد بقدرة مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث واتخاذ القرارات السريعة والهادفة والتي تضمن العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة، ولذا يبرز دور القائد في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة في الآتي: ²⁸

1. قبل وقوع الأزمة:

- وضع استثمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المنظمة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع للأزمة تقريبا.
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المنظمة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقا لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة.
- تحديد وسائل الاتصال بدقة.
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات القادة والأفراد الموجودون في المنظمة.
- وضع احتمالات واضحة للمنظمات المحيطة بالمنظمة والتي يمكن أن تقدم يد المساعدة في حالة وقوع الأزمة.
- وضع برنامج تدريبي واضح ، حيث يتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.

- عمل تحليل كيني وكمي للمعلومات على أن يتم تقدير الموقف في حدود المقاييس العلمية المدرجة على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانيات المتاحة.
- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.

2. أثناء وقوع الأزمة:

- تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلا أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه وملازمات الأزمة ومتابعة تطورها.
- الاتصال السريع بالمنظمات والهياكل المحيطة بالمنظمة والمحتمل أن تساعد فعلا مع تقليل مخاطر وآثار الأزمة.
- استخدام معلومات الوعي الوقائي لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة.
- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، وعمل التعديل المناسب.
- الاتصال الجيد بالإعلام وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

3. بعد حدوث الأزمة:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة.
- استرجاع واستعادة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لانطلاق وتطوير الأداء بالمنظمة.
- اتخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق التي أصابت الأفراد.
- استشارة مشاركة الأفراد للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقع الأزمة.
- وضع برنامج لإدارة الأزمات و إعداد فريق من الأفراد يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه.

- محاربة التواكلية و التفكير الخرافي، لأن التفكير العلمي في حد ذاته يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوع الأزمات.

خلاصة:

في نهاية هذا البحث و في أعقاب محاولتنا الإحاطة بأهم زوايا موضوع البحث استخلصنا جملة من النتائج والاقتراحات منها:

- أن الأزمة واقع لا بد منه، أو حالة طبيعية تواجهها أية منظمة مهما كان نوعها أو حجمها وسط التغيرات البيئية المتعددة والسريعة، فهي حالة من الإدراك لوضع يهدد أهداف المنظمة وسمعتها، تحدث نتيجة تفاعل عدة عوامل أو أسباب نشأت قبل ظهورها سواء كانت هذه العوامل خارجة عن إرادة إدارة المنظمة أو عوامل تنظيمية يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها.

- تبدو أهمية تحديد مراحل الأزمة و متابعة دورها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها، مما يسهل التعامل معها. وبما أن الأزمة لا تخضع لنظام أو ترتيب فإن دورة الأزمة تجعل من الصعب معرفة النقطة التي تنتهي عندها أزمة لتبدأ أزمة أخرى، وعليه فإن مواجهة الأزمات والتعامل معها وإدارتها بحكمة وفي وقت أسرع وبشكل علمي يخفف من حدة الأزمات بدلا من تفاقمها وعدم التمكن من السيطرة عليها.

- يعد التعامل مع الأزمات فن و مهارة، مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى وعي إدراكي شامل، ليس فقط بحاضر الأزمة وملاحمها وما يحدث فيها، ولكن أيضا بما هو وراء الستار الذي لا تظهر ملامحه، ويتطلب معرفة فنون المواجهة، وأساليب التعامل مع الأزمات ومتطلبات إدارتها. ولا شك أن إدارة الأزمة تشمل الجانب الوقائي للأزمة، وذلك عن طريق توقعها قبل حدوثها، ومنع حدوثها قبل وقوعها إن أمكن أو علاجها عن طريق الاستعداد لمواجهتها والتخفيف من نتائجها، وربما لاستغلالها وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المنظمة. لذا فإن الإعداد للأزمة لا يعتبر ضعفا أو خوفا من الإدارة، بل ميزة تعطيها القوة لمواجهة الأزمة.

دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات

- يتكون نظام إدارة الأزمات في المنظمة من عدة عناصر هي التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، هذا النظام هو نظام احتياطي لما قد يفاجئ المنظمة في المستقبل، وعليه يقع على مديري المنظمات العمل على تطوير نظم خاصة لإدارة الأزمات وإعداد الإطارات البشرية اللازمة للتعامل مع عالم الأزمات المتسارع والمتجدد باستمرار.
- ليس هناك أسلوب مثالي أو قرار مثالي لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة وإنما هناك الخطة المناسبة والقرار الملائم للحالة أو للوضع. كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب في المراحل المختلفة للأزمة سواء كانت في مرحلة ما قبل الأزمة أو أثناء حدوثها أو مرحلة ما بعد الأزمة. فقد تلجأ منظمة ما إلى أسلوب إنكار الأزمة لفترة معينة ما قبل الأزمة ثم على قرار عزل الأزمة والتعامل معها أثناء مرحلة الأزمة. المهم أن تتوفر إدارة قادرة على إدراك وفهم طبيعة الأزمة وتفاعلاتها ومراحلها والمتطلبات الإدارية لكل منها.
- يعتبر التعامل مع الأزمات المختبر الحقيقي الذي يكشف مدى كفاءة وفعالية القيادة، فالمواقف الأزمومية الصعبة هي التي تحدد خبرة أو معرفة وقدرة القادة على مواجهتها، فالقدرة على رصد الأزمة وتحليلها واتخاذ القرار الإداري الصائب والسريع لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمات.
- تلعب القيادة دورا هاما في إدارة الأزمات خاصة إذا كان هناك مجال واسع للإبداع، إذ تعد من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة.
- القائد بخصائصه المتميزة أقدر على التعامل مع المواقف الأزمومية في مختلف مراحل الأزمة وتبرز قدرته وبراعته في قدرته على التنبؤ بالأزمات المحتملة وتحقيق درجة أعلى من الحيطة دون وقوع الأزمة المتوقعة، أو على الأقل التقليل من حدوث آثارها.
- يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل وتوقع المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة والتغلب عليها.

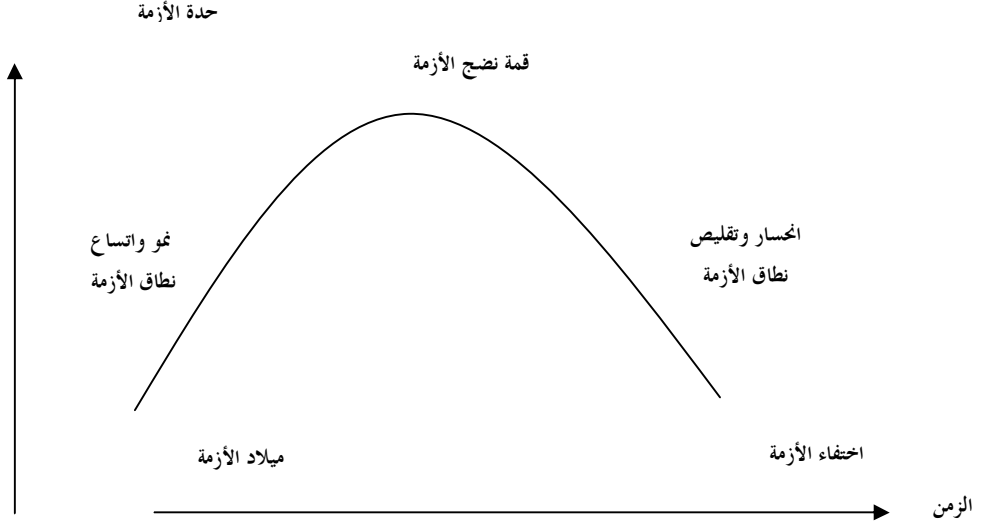
- يعمل القائد أثناء وقوع الأزمة على تقدير الموقف بدقة واستخراج الخطط التي تم وضعها مسبقا لمواجهة الأزمة بسرعة وإدخال التعديلات المناسبة إن لزم الأمر ذلك بغرض اتخاذ القرارات السريعة والفعالة لإدارة الأزمة بنجاح.

- يتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها، واستثمارها كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول لتجنب تكرارها.

ولتفعيل دور القائد في إدارة الأزمات نقترح التالي:

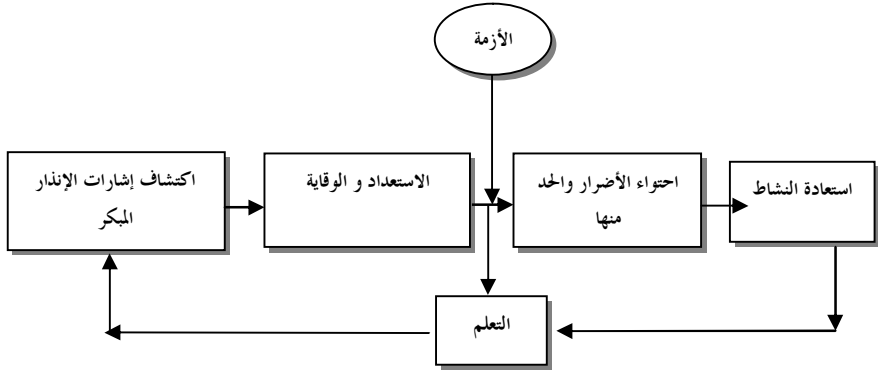
- ✓ تكريس مناخ إداري ملائم للقيادة يقوم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة.
- ✓ بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- ✓ العمل على تصميم دورات تدريبية لإنماء التفكير الإبداعي لدى القادة والعاملين في مجال إدارة الأزمات.

الشكل رقم (01): دورة حياة الأزمة



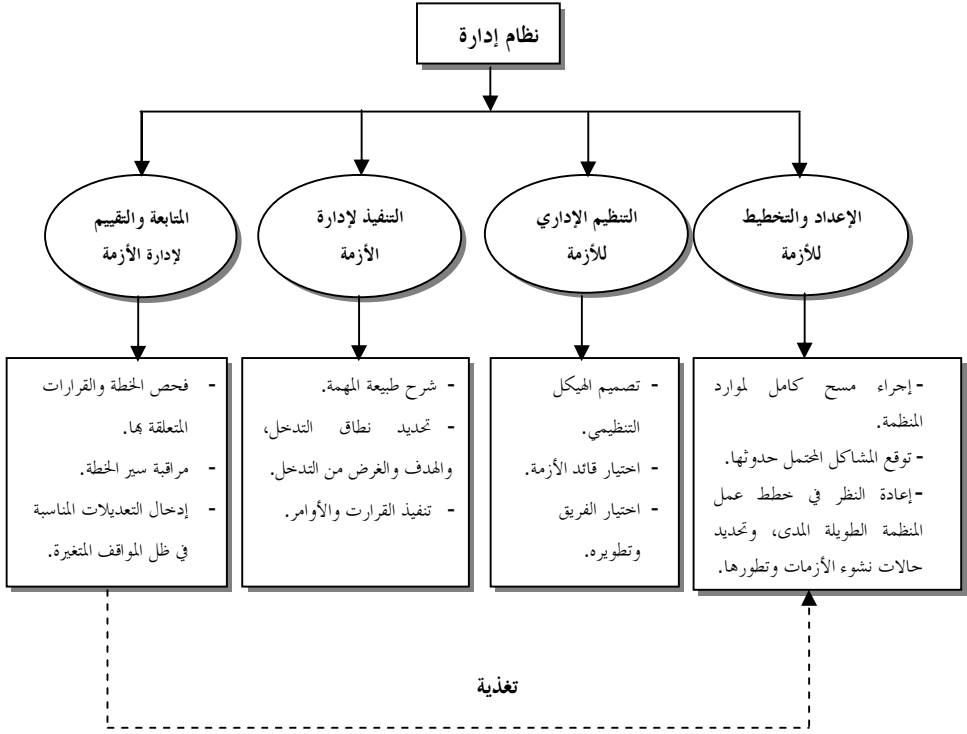
المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 73، بتصرف

الشكل رقم (02): مراحل إدارة الأزمة



المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (03): نظام إدارة



المصدر : من إعداد الباحثة.

- 1 أحمد فهد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس، المراحل والآليات، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 26.
- 2 أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، عمان: مطبعة الصدي للنشر، 1996، ص 203.
- 3 معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 75.
- 4 زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 19.
- 5 محمد هلال، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، 1996، ص 09.
- 6 عباس العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993، ص 18.
- 7 أميمة الدهان، مرجع سابق، ص 203، 204.
- 8 محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي، الطبعة الثانية، 2003، ص 54، 55.
- 9 محمود جاد الله، إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 18، 19.
- 10 المرجع نفسه، ص 32، 33.
- 11 يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 112، وما بعدها.
- 12 معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 87.
- 13 أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2002، ص 36.
- 14 محمود جاد الله، مرجع سابق، ص 26.
- 15 عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 352.
- 16 محمد رشاد الحمالوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995، ص 65.
- 17 أميمة الدهان، مرجع سابق، ص 214-223، بتصرف.
- 18 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص 204.
- 19 محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص 158-169.
- 20 محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الرياض: قرطبة للانتاج الفني، 2000، ص 17.
- 21 حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 260.

- ²² أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 35.
- ²³ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 237.
- ²⁴ سيد الهواري، القائد التحولي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999، ص 31.
- ²⁵ صبرية اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص 15.
- ²⁶ محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص 207-209.
- ²⁷ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 47، 48، 49.
- ²⁸ عد إلى :
- كامل عبد الوهاب، إدارة الأزمات المدرسية: المدخل السيكولوجي المعلوماتي، القاهرة: دار النهضة العربية ، 2003، ص 18-22.
 - أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس : الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001، ص 204-207.

قائمة المراجع:

1. أحمد أبو فارة يوسف، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
2. أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001.
3. أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2002.
4. أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
5. أحمد فهد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس، المراحل والآليات، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
6. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، عمان: مطبعة الصديقي للنشر، 1996.
7. حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
8. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

9. زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006.
10. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999.
11. محمد هلال، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، 1996.
12. عباس العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993.
13. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
14. صبرية اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.
15. كامل عبد الوهاب، إدارة الأزمات المدرسية: المدخل السيكلولوجي المعلوماتي، القاهرة: دار النهضة العربية ، 2003.
16. محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مديولي، الطبعة الثانية، 2003.
17. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الرياض: قرطبة للانتاج الفني، 2000.
18. محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995.
19. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
20. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراخ والأزمات وضغوط العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.