

Diagnosis Of The Relationship Between The Administrative Leadership and Strategies Facing The Crises Exploratory Study Of the Opinions Of A Sample Of Workers in Babylon Electricity Distribution Directorate

تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل

م.د.سعدية حايك كاظم السلطاني
جامعة الفرات الاوسط التقنية

م.د.بشرى محمد علوان
جامعة كربلاء

م. نغم دايع عبد علي
جامعة كربلاء

المستخلص:

استند البحث على متغيريين هما ادارة الازمات والقيادة الاستراتيجية، وتركز اهتمامه حول توضيح تباين دور القادة الإداريين تبعاً لنوع الاستراتيجيات المتبناة في مواجهة الأزمات واستند إلى تحديد العديد من الاستراتيجيات التي تمثل حصيلة ما تناولته المصادر العلمية في كيفية مواجهة الأزمات، بالإضافة الى تحديد أنواع وشدة الأزمات التي تواجهها المنظمات. وهذا يعني ان تركيز البحث جاء واضحاً حول ما يعرف بإدارة الأزمات وتقييم دور القادة الإداريين في رسم استراتيجيات مواجهة الأزمات من منظور العاملين، وقد اختيرت عينة قصدية قوامها (50) مهندسا من المستويات الإدارية العليا والوسطى في مديرية توزيع كهرباء بابل. جرى استطلاع آرائهم وتحليلها، وقد خرج البحث بنتائج في محاولة إبراز تلك الاستراتيجيات المستخدمة وفقاً لنوع وشدة الأزمات و خصائص تلك القيادات المؤهلة لتجاوز الأزمات، ومحاولة تشخيص طبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين في مواجهة الأزمات ونوع وشدة وأسباب حصولها، والخروج بتوصيات مهمة استندت إلى استنتاجات البحث.

Abstract:

The research depended on two variables, Administration Leadership and crises management, It concentrates at making comparison that have attempted to explain the disparity in the role of administrative leadership according to the diversity of adopted strategies in facing crises. This is based on identifying a number of strategies that represents the results of scientific sources on how to confront crises, It is also based on identifying the types and intensity of crises facing organizations. This means that the research centers on what is known as “crisis management” and evaluation of the role of administrative leadership in formulating strategies to face crises from the Employees perspective.

A sample of (50) engineers was intentionally chosen represent high and middle of managerial levels in the executive level in Babylon Electricity Distribution Directorate. A questionnaire was used to know their opinions. The result of the research shed the light on these strategies according to the type and intensity of crises and the features of qualified leadership to overcome the crises. It also identified the nature of the relation between the strategies adopted by administrative leadership in facing crises and the type, intensity, and reasons of their occurrence, in addition to some important recommendations depended on research conclusions.

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في العالم اليوم تحديات عديدة في مقدمتها تزايد إعداد المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها، ولمواجهة هذه التحديات اتجهت معظم القيادات الإدارية في المنظمات الخدمية إلى الاهتمام بإستراتيجيات مواجهة الأزمة والتميز في خدمة زبانتها، وقطاع الكهرباء واحداً من القطاعات الإنتاجية المهمة للخدمات في أي بلد كان، وهو في الوقت نفسه يشكل مرتكزا مهما من مرتكزات التبادلات العالمية في ضل النظام الاقتصادي الجديد، إذ يعكس التقدم في هذا القطاع جزء من مدى الرقي والتطور التجاري والاقتصادي الذي تشهده المجتمعات على امتداد المعمورة.

لذلك ازداد الاهتمام بالبحث عن فلسفات إدارية وتشغيلية معاصرة لتطوير تصميم الخدمات المقدمة للزبائن، بشكل يواكب التحديات الجديدة والتطورات المتسارعة ويساعد على تحقيق قيمة عالية لأعمالها تسهم في تحسين مستمر لأدائها، لذا سعى البحث لتشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وبين استراتيجيات مواجهة الأزمات لأن العالم يتسم بتعدد الأزمات (Crisis) التي يواجهها،والناجمة عن اختلال توازنات القوى الكبرى،وتزايد أطماعها، مع سعي القوى الصغرى الى تحقيق مزيد من الاستقلال

والنمو، مما أدى الى صراعات عنيفة وتحالفات متعددة التوجهات وتمخض ذلك بأزمات عالمية وإقليمية ومحلية متعددة الوجوه ذات طبيعة زمانية ومكانية مركبة ومعقدة احتلت حيزاً واسعاً في أدبيات الإدارة و التنظيم و ازدادت أهميته في المجالات الإدارية الحديثة المعروفة بإدارة الخطر (Risk Management) في ظل تنامي التحديات السياسية والعسكرية خصوصاً بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر وأزمة تسو نامي وإعصار ساندي التي أشرت الحاجة الفعلية لقيادة أجهزة الإنذار المبكر للآزمات ومدى جدواها و فاعليتها، وبدأت من جديد ثورة الكتابات عن هذا الموضوع تطفو على سطح أغلفة أمهات الكتب والبحوث. إن التعامل مع الآزمات في سجل حياة المنظمات شيء لا بد منه مع تنامي حركة التطورات والتعايش في بيئات عالية الاضطراب التي جعلت من الاستقرار حتماً يتخبط بين واقع التغيرات باتجاه مسارات تلتفها الغموض والتعامل مع المجهول مما يستلزم تأهيل القيادات الإدارية وفق مرونة تعاملها مع مختلف الاستراتيجيات المناسبة لتجاوز الآزمات . لذا سيجري عرض متضمنات هذا البحث من خلال أربعة مباحث، يختص الأول منها بعرض للمنهجية المعتمدة، فيما يقدم المبحث الثاني عرضاً للإطار النظري، أما المبحث الثالث فسيختص بالجانب التحليلي، لينتهي بمبحث رابع يقدم فيه ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

أن تردي مخرجات مديريات توزيع الكهرباء سواء أكانت حكومية أم أهلية من جهة، وعدم قدرتها على تحقيق التنافس الإقليمي والعالمي في بعض جوانبه من جهة أخرى، ينبع من غياب اعتماد القيادة الإدارية على استراتيجيات محددة في مواجهة الآزمات، ومن ثم ضعف القيمة المقدمة للزبون مما يقود إلى تراجع قيمة خدمات الكهرباء. وفي ضوء إحساس هذه الإدارات العليا لهذه المديريات وزبائنها بذات الوقت بضرورة رفع القيمة للنهوض بإنتاج خدمة مميزة، واختلفت آراء وأفكار الباحثين حول دور القادة الإداريين في إمكانية اعتمادهم على إستراتيجيات واليات مختلفة في مواجهة الآزمات وذلك حسب التباين في فلسفة هؤلاء الباحثين وقد توصلت بعض الدراسات إلى تحديد إستراتيجيات معينة يمكن أن تستخدم في معالجة الأزمة إلا أنها بقيت قيد التنظير وبناءً على ما تقدم يتركز هدف البحث الحالي في محاولة الإجابة عن التساؤلات التي يمكن أن تثار في هذا المجال كتحديد ومعرفة تبرز مشكلة البحث ممثلة بالتساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الادارية وبين إستراتيجيات إدارة الأزمة في المنظمة المعنية بالبحث؟
2. هل تسهم متغيرات القيادة الادارية في التأثير في إدارة أزماتها في المنظمة المعنية بالبحث؟
3. ما هي الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الآزمات وماهي انواعها؟
4. كيف يمكن التعرف على أهم الاستراتيجيات الناجحة والتي يمكن استخدامها في مواجهة الآزمات؟
5. هل يتباين القادة الإداريون عند وقوع الأزمة في اعتماد مناهج مختلفة لتقليل آثارها؟

ثانياً: هدف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة الآزمات وأنماط السلوك القيادي من خلال التعرف على الآزمات وإدارتها وأساليب التعامل معها، ومن ثم التعرف على القيادة الإدارية وأنماط القادة الاداريين، والعلاقة بين إدارة الآزمات والاستراتيجيات المعتمدة لمواجهتها.
2. محاولة لتقديم الإجابات الملائمة عن تساؤلات البحث الأساسية.
3. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية وبين استراتيجيات إدارة أزماتها في المنظمة المعنية بالبحث.
4. تحديد أكثر أنواع القادة الاداريين علاقةً وتأثيراً بمتغيرات إدارة الآزمات في المنظمة المعنية بالبحث.

ثالثاً: أهمية البحث:

يتوقع من هذا البحث ان يفيد المنظمة عينة البحث والمنظمات المماثلة لطبيعة عملها بماأتي:

1. تقديم عرضاً نظرياً لإدارة الآزمات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الاداريين لمواجهتها، مدعماً بنتائج تطبيقية تحدد طبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين في مواجهة الآزمات ونوع وشدة وأسباب حصولها في المنظمة عينة البحث.
2. توضح للمنظمة عينة البحث السبل الناجحة والاستراتيجيات المعتمدة من قبل القيادة الادارية في المستويات العليا والوسطى لحل الآزمات وتجاوزها.
3. ترشد المنظمة عينة البحث الى نقاط قوتها وضعفها والتاثير في إدراك القيادات المستهدفة بالاستطلاع لطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وقدرتها على الارتقاء بواقع العمل الاداري لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

رابعاً: فرضيات البحث:

جرت صياغة الفرضيات الآتية لحل مشكلة البحث حلاً مؤقتاً لحين اختبار صحة هذه الفرضيات في الواقع التطبيقي، وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى : يتوقع ان يكون مستوى الاتفاق لمتغيرات البحث من وجهة نظر العينة المستهدفة بين (اتفق) و (اتفق تماماً).
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الآزمات والاستراتيجيات المتبعة من قبل القادة الإداريين في مواجهتها.

خامساً: منهج البحث:

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) Curriculum-Based Research & Meta-Analysis، وهو تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة [2] ، وهو منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غاياته، لذا فان تطبيقات هذا المنهج تستلزم الاعتماد على المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً استبيانياً أو شفويًا، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة. كما يستلزم تطبيق منهج البحث القائم والتحليل البعدي اعتماد المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير.

سادساً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

إن البحث ذو طبيعة معلمية (parametric)، عليه جرى استخدام الأدوات الآتية:

1. الوسط الحسابي الموزون: لتحديد مستوى واهمية الازمة والاستراتيجيات المستخدمة قيد البحث والبحث على وفق مقياس (Likert) الخماسي.
2. النسب المئوية والتكرارات.
3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لاختبار فرضية البحث في تحديد مدى وجود علاقة بين متغير الأزمان والاستراتيجيات المتبعة من قبل القادة الإداريين.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم ادارة الأزمان والمفاهيم ذات العلاقة بها وخصائصها

1. مفهوم الأزمان

الأزمة هي حادث أو حالة تواجه المنظمة تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي يمثله ذلك الحدث غير أن الاستجابة الروتينية لإدارة المنظمة تجاه هذا الحدث أو التحدي تكون غير كافية فيتحول الحدث حينذاك إلى أزمة تتطلب تجديدات في المنظمة الأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المنظمة، إذ ان هناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للأزمة تناولها الباحثون في الأدب النظري لإدارة الأزمان ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي:

أشار [43] الى أن الأزمة حدث غير مخطط له، أو حدوث سلسلة من الأحداث تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. وأعطى [53] مفهوماً للأزمة بأنها الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيًا كانت درجة استعداد المنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو إلحاق الضرر بها.

وأوضح [44] بأنها تلك التغيرات المثيرة والمتصاعدة في المنظمة مع تلك في اتخاذ القرارات في أغلب الأحيان. وعرفتها [20] بأنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام ويشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة.

وأضاف كل من [47] بأن الأزمة هي تلك الحالة الحرجة التي يمكن أن تكون لها عواقب سلبية وشديدة على المنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح. وأشار [46] إلى أن الأزمة هي تلك الأحداث العاجلة وغير المتوقعة وغير السارة، مع ضيق الوقت لتنظيم خطة للرد المناسب.

وصور لنا [47] الأزمة إنها نقطة تحول للأفضل أو الأسوأ، أو الوقت الحاسم، إذ يمكن وصفها بأنها الحالة التي وصلت إلى مرحلة حرجة.

ويرى [49] بأن الأزمة هي الحدث الذي يتطلب التدخل الفوري من أجل وقف موجة من الفوضى والاضطراب مما قد يؤدي إلى أضرار جسيمة لا يمكن التحكم في نتائجها.

وتمثلت الأزمة لدى [10] بأنها مجموعة الأحداث والمواقف الحادة والمتلاحقة المتوقعة وغير المتوقعة الحدوث والسريعة تضع الإداري أو متخذ القرار أمام صعوبة اختيار أفضل البدائل للتعامل مع الأزمة، ومن ثم تنعكس على النتائج المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة.

في حين وصف [5] الأزمة هي العملية التي تشكل خطراً كبيراً على العمليات مما يترتب عليها آثار سلبية وتؤدي إلى خسائر مادية وبشرية ومعنوية، إذا لم تعالج بشكل سليم.

وتناول مفهوم الأزمة بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

وأشار [32] بأنها حدث استثنائي غير مخطط له تواجهه المنظمة على نحو يحتمل أن يضر بوجودها وسمعتها، مما يستدعي لمواجهة قرارات استثنائية (غير روتينية) أيضاً.

نستنتج مما سبق ان الأزمة هي مفاجأة تحمل في طياتها فرص أو تهديدات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في خطط وإجراءات المنظمة.

2. مفاهيم ذات علاقة بمفهوم الأزمة

قد يخلط البعض بين مفهوم الأزمة وبين بعض المواقف الأخرى التي تتفق معها في إن جميعها تسبب حالة توتر وقلق، إلا أنها تختلف عنها على النحو الآتي:

أ. المشكلة: عرفها قاموس (Webster) بأنها قضية معروضة للحل كأن تكن حالة مميزة أو مشخصة [10]. والمشكلة في رأي [2] هي حالة من عدم التوازن أو الاتساق بين ما تم وبين ما يجب أن يتم ومن ثم فهي انحراف الأداء المخطط (ما يجب أن يكون) عن الأداء الفعلي (ما حدث فعلاً) لذلك فهي من الممكن التنبؤ بها إذ تقع ضمن مهمة الرقابة التنبؤية ومن ثم يمكن الإعداد لمواجهة هذه المشاكل سواء بمنع حدوثها أم التقليل من أثارها السلبية.

ب. الصراع: يعرف الصراع بأنه الموقف الذي تظهر فيه اختلافات في الأفكار والآراء أو تناقض بين الأهداف والإدراك والأحاسيس والعواطف لدى العاملين [12].

وأشار [1] إلى أن الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة أو بين المنظمة بوصفها طرف وطرف خارج هذه المنظمة وتنتج الأزمات عن التعارض بين هذين الطرفين ولكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس حدة وشدة الأزمة والصراع أكثر وضوحاً من اذ أهدافه واتجاهاته وأبعاده.

ج. الكارثة: أشارت [20] إلى أن الكارثة تستخدم لوصف الخلل الذي يصيب المنظمة في وقت معين وغالباً ما تخلق الكارثة أزمة أو أزمات مثلاً كارثة الزلزال يتبعها عادة أزمات بينما قد يحدث العكس أي ينتج من تفاقم الأزمة كارثة. وأشار [13] إلى أنها حادثة تؤدي لتدمير وخسائر فادحة في الموارد البشرية أو المالية أو كليهما. والكارثة هي اضطراب في أداء المجتمع أو التجمعات يتضمن خسائر كبيرة وأثار سلبية على الأرواح والنواحي المادية والاقتصادية والبيئية التي تفوق قدرة المجتمع أو التجمع العمراني - المتأثر - على مواجهتها باستخدام موارده الذاتية . [14]

د. الحادث: الحادث هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله غير انه لا يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام [15] . والحادث يعبر عن شيء غير متوقع تم بشكل سريع أو انقضى أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف بل تتلاشى آثاره مع تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر ولا سيما إذا لم تكن هناك ظروف دافعة له باتجاه الاستمرار . [16] نستخلص إن هناك خطأ كبيراً بين المفاهيم المختلفة للأزمة مثل المشكلة والكارثة والحادث ... الخ من المفاهيم، وقد يؤدي هذا الخطأ إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة التهاون أو عدم إعطاء الأمر العناية الكافية وأيضاً قد يؤدي سوء الفهم هذا إلى معالجات إدارية غير سليمة لكل منها، ولذا كان من الواجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة والمشابهة للأزمة.

3. أسباب الأزمات

يقصد بأسباب الأزمات مجموعة العوامل التي تنتج حالة من عدم التأكد تسبق الأزمة من اذ الترتيب والتأثير ومن ثم فإن للأزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها، بمعنى إن الأزمة لا تأتي من فراغ بل لابد أن يكون وراء ذلك سبباً أو أسباب متعددة لنشوتها، وأشار وتتمثل أسباب الأزمات بالآتي: [22]

أ. الأسباب الداخلية: وتشمل:

1. عدم كفاية المهارات الإدارية مثل القرارات الخاطئة، والأداء، وتأخر الإجابات، وانعدام البصيرة.
2. الهياكل المعرقلّة: التعدد في المستويات الهرمية وعدم كفاية الموظفين في مجالات عمل المنظمة، والحلول غير المجدولة وغير المنتظمة سواء كانت الإدارية أم المنظمة.
3. المشاكل بين الإدارة والعاملين: من خلال عدم كفاية المؤهلات، الهيكل العمري، ضعف الدافع، السلبية في عملية اختيار العاملين، الأساليب المتقدمة في الإدارة.
4. إهمال الوظيفة المالية: الفشل في إدارة الموارد المالية، نقص التمويل الداخلي، عدم وجود نظام للإنذار للنظام المحاسبي.

ب. الأسباب الخارجية: وتشمل:

1. الكوارث الطبيعية: القوة القاهرة في المنظمة أو البيئة.
 2. الظواهر: مثل حالات الاختطاف والابتزاز والتخريب والإرهاب.
 3. التغييرات السياسية والتوترات من الحرب والعقوبات والتغيرات القانونية الحمائية.
 4. التدابير الاقتصادية: مثل تكلفة مصادر التمويل، وزيادة العبء الاجتماعي، والاتفاقات التي تحصل بين أرباب العمل والموظفين.
- وأنفق [13] و [17] في أن هناك جملة أسباب للأزمات بأنواعها المختلفة وهي (الإدارة العشوائية، الأخطاء البشرية، تجاهل إشارات الإنذار المبكر، اليأس، الإشاعات، سوء الإدراك، الخوف الوظيفي، سوء التقدير والتقييم والتفائل الخاطي، سوء الفهم، استعراض القوة، ضعف الإمكانيات المادية والبشرية).

نستنتج إن لكل شيء سبباً، فهناك عوامل تسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشأ مجزأة وليدة اللحظة ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، فالأزمات تفضل عند حدوثها منظمات تمتاز بميزات تجعلها مكاناً خصباً لحدوثها ومنها:
 أ. عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى وضعف روح الانتماء والالتزام بالعمل وذهاب الحماس وسيادة اللامبالاة وضعف الاتصالات بين الإدارات ومواقع العمل وسوء الفهم والتقدير والتقييم والأخطاء البشرية.
 ب. إهمال عمليات الاستقطاب واختيار العاملين المؤهلين للعمل في المنظمة وإهمال وضع الخطط وتدريب العاملين على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.
 ت. عدم القدرة في إيجاد معايير دقيقة نتيجة الضعف في الرقابة والمتابعة للكشف عن الانحرافات في كافة المستويات والتي ينتج عنها أخطاء في تقويم أداء العاملين الإداري.
 ث. قيام بعض المديرين بافتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية أو التمويه على المشكلات القائمة التي تواجه المنظمة واستخدام هذه الأزمات كستار لإخفاء الفشل.

ثانياً: إدارة الأزمات وأهدافها ونماذجها

1. مفهوم إدارة الأزمات

تمثل إدارة الأزمات الوسائل والإجراءات والأنشطة كافة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة، في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة ما أمكن، ومواجهتها بكفاءة وفاعلية مما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيف الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية. إن إدارة الأزمات تحتاج لاتخاذ بعض الإجراءات التي تتمثل في مرحلة ما قبل الأزمة، وتتم فيها معرفة المؤشرات الدالة على حدوث الأزمات لاتخاذ الخطط والاحتياطات لإدارتها. وفي مواجهة الأزمات يتم إتباع الأسلوب العلمي في عملية المواجهة من خلال دراسة الأزمة ومعرفة طبيعتها، واتخاذ أنسب القرارات لمواجهتها. وما بعد الأزمة يتم العمل على تقليل الخسائر والآثار السلبية ومدى ملاءمة القرارات التي اتخذت لمواجهتها. ومعالجة الأزمة تمثل نقطة في غاية الأهمية للتعاون والتنسيق لتنفيذ الخطط الموجودة لمعالجة الأزمة وآثارها [5]. وقد وردت في هذا المجال مفاهيم كثيرة عبرت عن وجهات نظر مختلفة ولعل من أبرزها، الجدول (1).

الجدول (1) مفاهيم إدارة الأزمات على وفق آراء الباحثين

ت	الباحث	مفهوم إدارة الأزمات
1	(Rhodes, 1999, 1)	عملية دينامية تبدأ قبل الأحداث الحاسمة لتشمل عملية التحضير والتحفيز والاستجابة والتعافي من حالة الأزمات.
2	(البريدي، 1999، 2)	معالجة الأزمات على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة.
3	(علي، 2000، 4)	توظيف كافة الإمكانيات (من المعلومات، ومناهج البحث العلمي، وبحوث العمليات) العلمي الدقيق للتأثير في مسار الأزمات والتخفيف من سلبياتها بعيداً عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظة.
4	(Sturges & Minor, 2001, 6)	عملية إستراتيجية وتكتيكية وتنفيذية فهي إستراتيجية من إذ الاستعداد اللازم الذي ينطوي على عملية إعداد خطة وتعيين فريق إدارة الأزمات وتدريب العاملين على الاستجابة خلال الأزمات وتكتيكية من إذ تنفيذ الأنشطة لتحقيق هذه الخطة وأهدافها ومراميتها وتنفيذية من خلال التأهب لمواجهة الأزمات.
5	(البياز، 2001، 64)	الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.
6	(Darling & Gabrielson, 2003, 346)	عملية التنبؤ بالأزمات وتحديد ودراسة أسبابها ووضع إجراءات من شأنها أن تمكن المنظمة من منع حدوث الأزمات وتمنح المنظمة القدرة على الاستمرار في إدارة المنظمة أثناء مواجهة الأزمات.
7	(Shaw, 2004, 11)	تنسيق الجهود للسيطرة على الأزمات بما يتفق مع الحدث والأهداف الإستراتيجية للمنظمة إذ تمتد مسؤوليات إدارة الأزمات إلى ما قبل الحدث وتشمل التأهب والوقاية والتخفيف ومرحلة الحدث.
8	(Scott, 2005, 9)	هي تلك العملية الدورية المستمرة والتي تتمثل بالوقاية والتأهب، والاستجابة والانتعاش، والتعلم من كل حادثة، واستخدام سيناريو التدريب بصورة مستمرة لتحسين هذه العملية.
9	(Hough & Spillan, 2005, 1)	عملية التوظيف الاستباقي من خلال إستراتيجيات التعامل مع الأزمات المحتملة، مما يستلزم الحد من أثر الحدث غير المتوقع في حياة المنظمة.
10	(Coombs, 2006, 5)	مجموعة من العوامل والإجراءات المتخذة لمكافحة الأزمات والتحقق من الأضرار التي أحدثتها الأزمات.

ت	الباحث	مفهوم إدارة الأزمات
11	(المليكي، 2007، 2)	سرعة التدخل وصنع القرار وتنفيذه في وقت ضيق وسريع، وفي ظروف قد تكون صعبة وعدم التأكد منها، حتى لا تنفجر أمور من الصعب السيطرة عليها واحتمائها وحصرها ومنعها من الانتشار.
12	(Donnelly, 2007, 8)	استجابة منهجية لإحداث غير متوقعة أو غير مرغوب فيها تهدد العاملين واستمرارية التشغيل وصورة المنظمة.
13	(الكوفي، 2008، 4)	عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح في تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص العبر والدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.
14	(Grawand, 2009, 1)	هي ضمان وجود آلية فعالة تعمل على الاستباق والإعداد والتخفيف من الأزمات ووضع الخطط والأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالأعداد والتخفيف وكذلك ضمان فاعلية ووضع الإستراتيجيات ومعرفة الموارد المتاحة في المنظمة وإجراء عمليات التدريب من أجل التأهب لمواجهة الأزمات وكذلك التعلم والتواصل من أجل التغلب على الضعف في المنظمة للوصول إلى مستويات أعلى من النضوج والأداء.
15	(Shekhar, 2009, 2)	هي فن إزالة الكثير من الخطر في حالة عدم التأكد وعدم اليقين، مما يسمح للمعنيين بالمزيد من السيطرة على مصيرهم في المنظمة.

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر المذكورة فيه.

نستنتج مما سبق من خلال عرض أبرز مفاهيم إدارة الأزمات لا بد من تحديد أهم النقاط المشتركة للمفاهيم آنفة الذكر بالآتي:

- عملية إدارية تتكون من مجموعة من الإجراءات والتعليمات خارج الأنماط التقليدية للمهام الإدارية.
- تدار من خلال مجموعة من المهارات والقدرات الإدارية التي يجري اختيارها وفقاً للتخصصات المطلوبة.
- تدار الأزمات من خلال فريق إدارة الأزمات المدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات.
- هدف عملية إدارة الأزمات هو منع وقوعها وتقليل الخسائر والآثار الناجمة عن الأزمات واستثمار الفرص التي قد تتيحها الأزمات.
- استخدام أسلوب المنهج العلمي في اتخاذ القرارات بعيداً عن العشوائية والارتجالية وردود الفعل.
- اعتماد أسلوب التغذية الراجعة في عمليتي تقويم أداء العاملين وتقييم خطة إدارة الأزمات.
- وعلى هذا الأساس يجري اعتماد المفهوم الإجرائي الآتي في التعبير عن إدارة الأزمات على إنها عبارة عن مجموعة من الأساليب المتنوعة للتعامل مع كل موقف باذ يجري إجهاض الأزمات او احتواءها والإحاطة بها والسيطرة عليها ومنع انتشارها وخضوعها للتعامل على وفق المنهج العلمي السليم الذي يقوم على التخطيط والتنظيم.

2. أهداف إدارة الأزمات

- تعد الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، إذ تهدف إدارة الأزمات الى تحقيق الآتي: [18]
- منع وقوع الأزمة.
 - مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
 - تقليل الخسائر بالأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
 - تخفيف الآثار السلبية التي تسببها الأزمات في ظل الحد من وتبترتها.
 - الحد من وتيرة الأزمات من خلال الرصد الدقيق وجمع المعلومات والاعتراف بالأزمات وتقييمها والاستجابة لإشارات التحذير.
 - الحد من عواقب وشدة وكثافة الأزمات
 - تحديد السبل التي يمكن من خلالها الاستفادة من معطيات الأزمات ونتائجها باعتبارها مرحلة للتعلم وتحديد النظام.
- وحدد [3] مجموعة من الأهداف لإدارة الأزمات وتتضمن حماية الأرواح والممتلكات، وتلقي أخطار الحوادث والشروع في خطة الأزمات مع تنسيق جميع الأنشطة، والتنسيق والحفاظ على وظيفة الأوامر، والتعامل الواضح مع جميع وسائل الإعلام، وضمان الاتصالات الواضحة والمستمرة في الوقت المناسب، وتقديم المشورة بشأن التدابير المهمة.
- وأشار [50] إلى أن أهداف إدارة الأزمات تتضمن تجنب الخسائر أو التقليل من أثرها، وحماية الأصول المادية، واستعادة النظم والعمليات التجارية المهمة، وحماية سمعة المنظمة، والحفاظ على العلاقات الطيبة مع الزبائن.
- ويمكن القول بأنه هناك مجموعة من الآليات التي تسهم في تنشيط وتفعيل إدارة الأزمات للوصول الى تحقيق الاهداف وهي:
- استخدام المنهج العلمي والابتعاد عن العشوائية والارتجالية وردود الفعل.
 - المسح الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية والتقاط إشارات الإنذار المبكر وإعداد قائمة بالأزمات التي يتوقع حدوثها على ضوء المؤشرات ودراسة الأزمات السابقة التي تعرضت لها المنظمات الأخرى.
 - تساعد في تحديد نوع التدريبات والممارسات المطلوبة لغرض مواجهة الأزمات.
 - القدرة على تجنب المفاجأة وضغط الوقت وإمكانية تحديد البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

- ج. المساعدة في إنهاء الأزمات وعودة المنظمة إلى وضعها الطبيعي.
ح. الاستفادة من الفرص التي تتيحها الأزمات.
خ. القدرة على التعلم والاستفادة من العبر والدروس المستخلصة من الأزمات.

3. نماذج إدارة الأزمات

خلال العقود الماضية جرت محاولات عديدة، حاول الباحثون من خلالها تقديم نماذج لإدارة الأزمات تعكس المراحل الأساسية التي تمر فيها، بهدف استخدام أنظمة إدارية خاصة وواضحة المعالم والخطوات، وقليلة التكلفة لضمان الحد الأدنى من العبء الاقتصادي الواقع على كاهل المنظمة من جراء التعامل مع الأزمات الحقيقية، وبطريقة تسمح للمنظمة العمل بشكل منتظم في ظروف غير اعتيادية، وقد تم بموجب هذه النماذج اعتماد المنهج العلمي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال عرض خطوات إدارة الأزمة بشكل منتظم، وتوضيح الوظائف والمهام التي يتوجب على مدير الأزمة اتخاذها وممارستها على أرض الواقع [19]، وسيجري التطرق إلى عدد من نماذج إدارة الأزمات ومنها:

أ. نموذج Fink (1986): ينطلق هذا النموذج من فكرة أساسها الاستعداد المسبق لتجنب الأزمات في ظل اعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير ذات الصلة بها وعلى وفق السياق الآتي:

(1). قبل الأزمات: ينبغي تنفيذ عمليات التنبؤ بالأزمات التي تتضمن (قيمة أثر الأزمات، وعنصر الاحتمالية، ودرجة التأثير، وتكلفة التدخل لإدارة الأزمات)، وضرورة التخطيط للتعامل مع الأزمات، إذ يعد الإعداد لمواجهةها من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات، وينبغي أن يكون للمنظمة خطط محدثة وعملية وتتضمن (قائمة بأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، تحديد الإجراءات والتدابير للتصرف بموجبها إزاء كل نوع من أنواع الأزمات، لقاءات بين عناصر من فريق إدارة الأزمات من جهة وأفراد يتم اختيارهم بحكم اختصاصهم مثلاً متخصصين في إدارة الموارد البشرية ومتخصصين في الإدارة المالية وغيرها).

(2). أثناء الأزمات: إن المنظمة التي تستخدم وتعتمد الخطوات السابقة تكشف الكثير من الأزمات التي يتم منعها وتجنبها، أما الأزمات التي لا يمكن تجنبها بحكم طبيعتها وقوتها، فإن المنظمة تجد نفسها قادرة على أن تؤدي بفاعلية جميع المهام المطلوبة في أثناء الأزمات، وأهم هذه المهام (تحديد الأزمات وطبيعتها بصورة سريعة، وفصل وعزل الأزمة، وإدارتها).

ب. نموذج Augustine (1995): قدم Augustine نموذجاً من ست مراحل كي يكون مرشداً أو دليلاً لإدارة الأزمات وتتضمن الآتي:

(1). مرحلة تجنب الأزمة: وفيها يجري إلقاء نظرة شاملة على المنظمة بحثاً عن المواقف التي يعتقد أنها تشكل أزمة، وكتابة قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المتاعب، ودراسة العواقب المحتملة، وتقدير تكلفة منع حدوث المشاكل.

(2). الإعداد لإدارة الأزمة: يجري في هذه المرحلة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة، أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة في حال وقوع الأزمة.

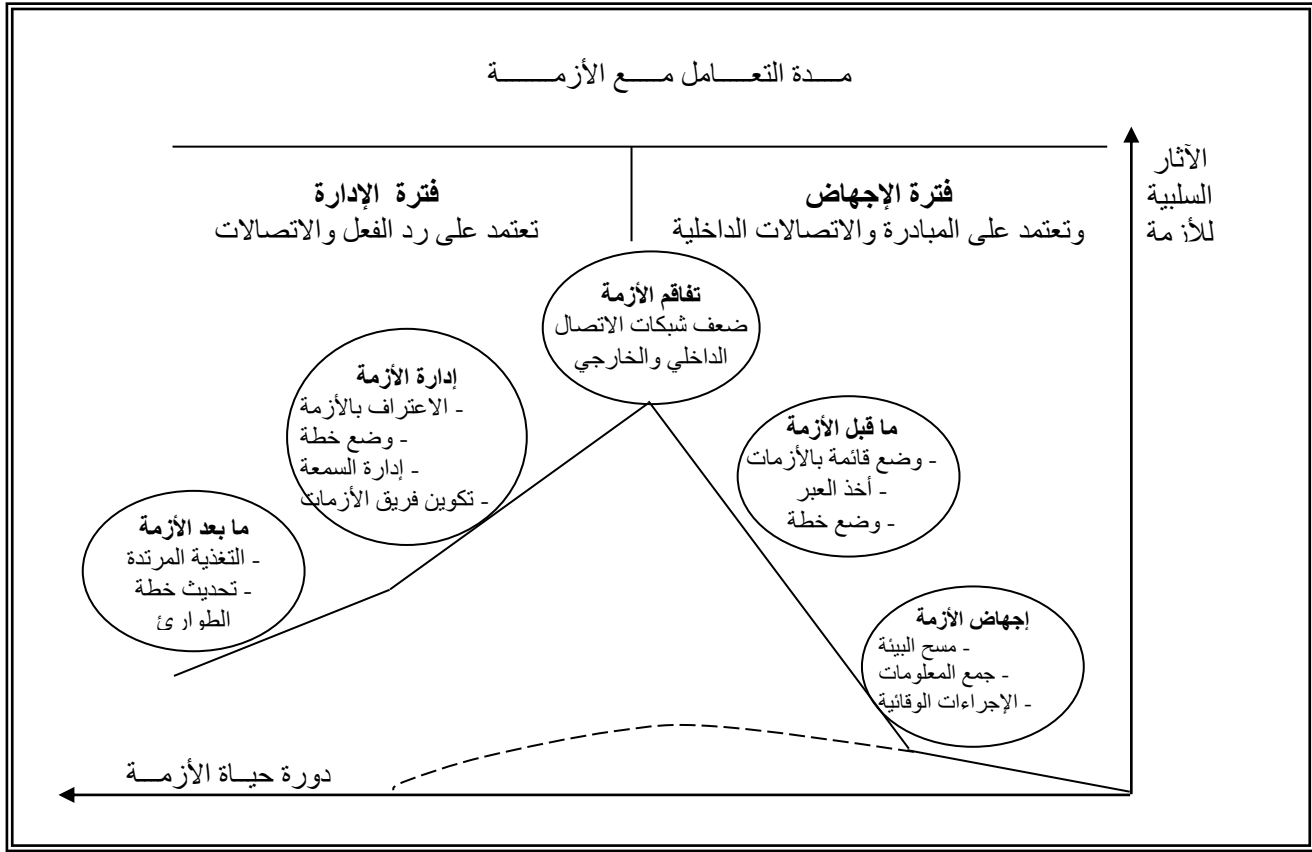
(3). مرحلة الاعتراف بوجود أزمة: يتضح أمر هذه الخطوة برفض متحذي القرار الاعتراف بوجود أزمة، حتى وإن أكدت النتائج بوجودها بالفعل، وفي هذه المرحلة ينبغي استيعاب الموقف الأزموي من خلال التبصر والإدراك والتفهم، وإعطائه الاهتمام والجدية الذي يستحق لتدارك تفاقم الأزمة.

(4). مرحلة احتواء الأزمة: ينبغي في هذه المرحلة اتخاذ قرارات صعبة أو مصيرية في وقت قصير جداً من الزمن وذلك لما تتطلبه إدارة الأزمة من أولوية بوقفها.

(5). مرحلة تسوية الأزمة: يجري فيها تسوية الأزمة بعد مفاوضات مكثفة والتحرك سريعاً لاحتوائها، وذلك خلال بناء جدار إن صح التعبير حول الأزمة للسيطرة عليها ومنعها من الانتشار، ثم العمل على تسويتها وهي تراوح مكانها.

(6). التعلم من الأزمة: وفيها يجري تقييم المراحل السابقة للحكم على ما تم إنجازه وما لم يتم، وإصلاح مواطن الخلل إن وجد في إحدى المراحل السابقة، ثم يتم بعد ذلك السعي لإعادة الثقة نحو المنظمة كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة.

ج. نموذج Albrech (1998): في حالة الفشل في إجهاض الأزمات فلا يوجد سبيل سوى إدارة دورة حياتها، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها، تلك الحقيقة الأولى للتعامل مع الأزمات ومن الناحية النظرية كما في الشكل (1).



الشكل (1) نموذج Albrech لإدارة الأزمات

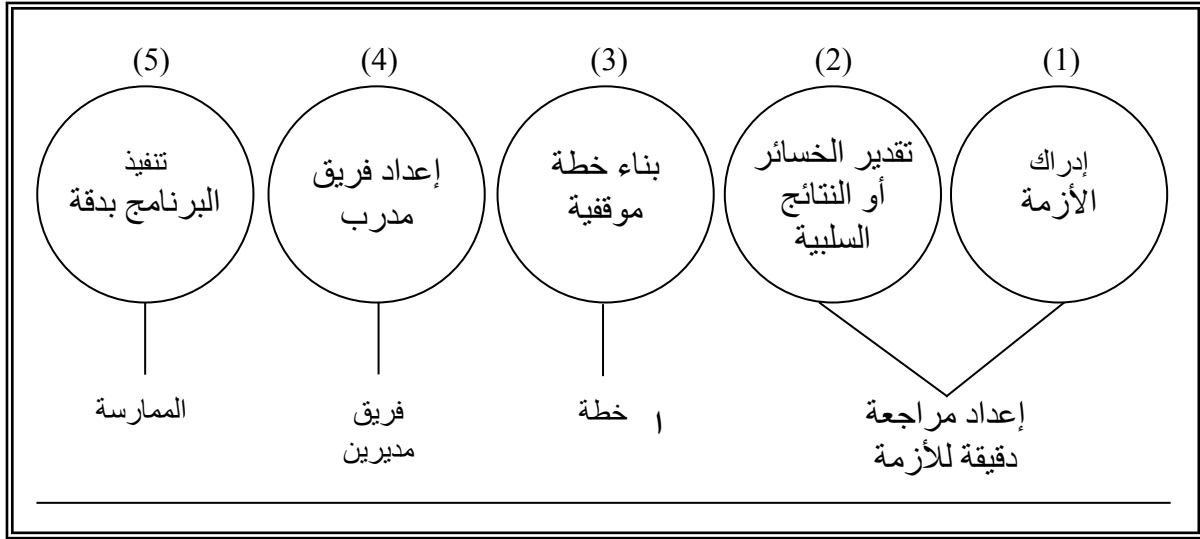
Source: Albrech, Steve, (1998), Crisis Management for Corporate Self-Defense, P. 6.

- (1). مرحلة ما قبل الأزمة: تركّز جهود الإدارة في هذه المرحلة على أداء المهام الآتية:
(أولاً) وضع قائمة بالأزمات.
(ثانياً) أخذ العبر والدروس من الأزمات التي مرت بها المنظمة.
(ثالثاً) وضع خطة واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع ولادة الأزمة.
- (2). مرحلة تفانم الأزمة: تتفانم الأزمة من تلقاء نفسها، إذ هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها، إذ تتميز هذه البيئات بعدة سمات وهي:
(أولاً) ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.
(ثانياً) بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
(ثالثاً) ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس.
- (3). مرحلة إدارة الأزمة: ويمكن أن يطلق عليها مرحلة (احتواء الأزمة) وهي تشمل المهام الآتية:
(أولاً) الاعتراف بالأزمة.
(ثانياً) وضع خطة لإدارة الأزمة واحتواءها.
(ثالثاً) إدارة سمعة المنظمة.
(رابعاً) تخصيص موارد معينة وفريق للتعامل المباشر مع الأزمة.
- (4). مرحلة ما بعد الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة التعلم من الخبرات السابقة، وتحديث خطة الإدارة بناءً على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة، وتقييم تأثيرها على العلاقات والاتصالات بالزبائن والأطراف الخارجية، وتقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل، وتكوين فريق الأزمات.

د. نموذج أبو قحف (1999): وهو نموذج أطلق عليه أبو قحف اسم برنامج إدارة الأزمة، وهو برنامج يتضمن خطوات أو مراحل لإدارة الأزمة وهي:

- (1). إدراك الأزمة.
- (2). تقدير الخسائر أو النتائج السلبية للأزمة.
- (3). بناء خطة موقفية (طوارئ) للأزمة.
- (4). إعداد فريق مدرب للتعامل مع الأزمة.
- (5). تنفيذ برنامج إدارة الأزمة بدقة.

وأشار أبو قحف إلى أهمية مراجعة وتحديث الخطة الموقفية سنوياً من أجل تطويرها وتحديثها وضرورة وضع الخطة الموقفية موضع التنفيذ الفوري بمجرد حدوث الأزمة والشكل (2) يوضح عناصر إدارة الأزمة.



الشكل (2) نموذج أبو قحف لإدارة الأزمات

المصدر: أبو قحف، عبدالسلام وعيناتي، رنا، (1999)، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص113.

هـ. نموذج أبو فارة (2009): عرض أبو فارة أنموذجاً عاماً لإدارة الأزمات إذ يتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة وهي:

(1). مرحلة إدارة الأزمة قبل وقوعها.

(2). مرحلة إدارة الأزمة أثناء وقوعها.

(3). مرحلة إدارة الأزمة بعد وقوعها.

إذ تركز مرحلة إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين أساسيين (مرحلتين) وهما: نظم التحذير (الإنذار المبكر، وتحليل النقاط الحرجة) فضلاً عن اتخاذ الإجراءات الوقائية الخاصة بإدارة الأزمة (الاستعداد والوقاية). أما مرحلة إدارة الأزمة أثناء وقوعها فإنها تشمل على مرحلة احتواء الأزمة وعدم السماح بتداخل وتضارب هذه الأزمة مع عمليات المنظمة، فضلاً عن التركيز على إدارة خطة الأزمة خلال هذه المرحلة، وتركيز الإدارة على تحفيز العاملين والابتعاد عن الإجراءات التي تنعكس سلباً على معنويات العاملين، أما مرحلة إدارة الأزمة بعد وقوعها فإنها تتضمن أمرين أساسيين أولهما استعادة التوازن والنشاط من خلال القدرة على تحديد ما لديها من موارد متاحة وما لديها من موارد احتياطية مرنة يمكن استخدامها في مواجهة مرحلة ما بعد الأزمة، وكذلك تحديد أهداف المرحلة التي تتيح لإدارة المنظمة إمكانية تحديد المهام والأنشطة اللازمة للتعامل المرحلي بعد الأزمة، وثانيهما التعلم، إذ تتضمن تحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة) إذ تساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة وإستراتيجيات جديدة للمنظمة وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها.

وتأسيساً على ذلك ولأغراض البحث سيتم تبني نموذج أبو فارة وكالاتي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة

في هذه المرحلة ينبغي على المخططين التعرف على علامات التحذير والأحداث التي ستنشط خطة إدارة الأزمات، إذ ينبغي استعراض الدروس المستفادة من الأزمات السابقة والأحداث، وتحديد الفجوات والإجراءات والنظم والموارد، إذ تشمل هذه المرحلة عدة عناصر أهمها (التقييم التنظيمي، وتحليل آثار الأعمال، واستعراض الخطط والإجراءات القائمة، ووضع الخطط وإنشاء الفريق وتحديد الأدوار والمسؤوليات). ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين وكالاتي [50]

أ. مرحلة إشارات الإنذار المبكر

في هذه المرحلة نجد أن الأزمات ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المدبرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة، إذ أشار [22] إلى أن هناك إشارات في المنظمة تشير إلى وجود أزمات محتملة، أو التنبؤ بها، وأعراض مختلفة تسمح أسبابها بوجود أزمات، حينها يتم كشف الأعراض والامتنال إلى الإجراءات والأنشطة الصحيحة التي من الممكن أن تمنع الأزمات، أو تقليل آثارها، وهذه الأعراض تشير إلى وجود خلل معين، علينا معالجة أسبابه، لذلك فإنه قبل الأزمة تظهر سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، ويصبح الأمر أكثر خطورة إذا كانت المنظمة لا تنتبه إلى إشارات التحذير أو يتم تجاهلها، ويضيف (Zver) بأنه تظهر الإشارات في مجالات وظيفية متعددة منها:

(أولاً) الموارد البشرية: وتشمل عدم الرضا المتزايد من العاملين، وارتفاع معدل دوران العاملين على جميع المستويات، وتغيرات في سلوك الإدارة، والدور المهيمن للوظائف المالية، وظهور قوي وتأثير للشائعات، واختطاف وقتل ووفاة ذوي رأس المال الفكري.

(ثانياً) المعلومات التنظيمية: وتشمل عدم كفاءة العمليات ونظم المعلومات، ورسمية الأعمال السائدة في الهيكل التنظيمي. (ثالثاً) المعلومات المالية: وتشمل العوائد المتناقصة، وتفاقم السيولة والملاءة، والاستهلاك لأغراض جانبية، والضغط على إعادة تقييم الأصول، والبحث والمطالبة بالحصول على منح.

(رابعاً) المعلومات في حقل التقنية والتطوير: وتشمل زيادة عدد الأخطاء والشكاوي، وانخفاض في جودة المنتجات والعمليات، والحد من البحث والتطوير، وزيادة التدرجية في التكاليف دون معرفة السبب، وتتابع عمليات تعطيل الإنتاج. (خامساً) المجال التجاري والتسويقي: ويشمل المشاكل الناجمة عن مبيعات ومشتريات غير منتظمة وغير منسقة، وانخفاض حصة السوق، وعدم رضا المستهلكين (زيادة الشكاوي)، ودخول المنافسين في السوق، والتدهور في ظروف السوق.

ب. مرحلة الاستعداد والوقاية

إن الاستعداد للأزمات ينطوي على عملية إنشاء خطة لمواجهة الأزمة، وتعيين فريق إدارة الأزمات، وتدريب العاملين على الاستجابة خلال الأزمات، وحشد الموارد اللازمة لمعالجة الأزمات [51] وتتضمن هذه المرحلة النقاط الآتية: [46]

(أولاً) اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة للمواجهة.

(ثانياً) تحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة.

(ثالثاً) تدريب الموظفين على كيفية مواجهة الأزمات مع ملاحظة إن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية.

(رابعاً) الاستفادة من تجارب الآخرين.

(خامساً) جمع المعلومات عن الأزمات والمشكلات المتوقعة وتقييم درجة خطورتها.

ويقترح (Rhodes) بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون فاعلة في التغلب على حواجز الاستعداد منها:

(أولاً) وضع خطة للمخاطر والأزمات.

(ثانياً) وضع خطة إدارة الأزمات الأساسية مع متطلبات الاستجابة التي من شأنها أن تكون قابلة للتطبيق في أية حالة.

(ثالثاً) المرونة في الخطة لكل المراحل مع المؤشرات الواضحة التي تشير للتقدم من مرحلة إلى أخرى.

(رابعاً) التدريب والممارسة على خطة إدارة الأزمات.

(خامساً) دمج الإجراءات الروتينية المعتادة في حالات الأزمات.

(سادساً) إشراك العاملين في تنفيذ وتطوير خطة إدارة الأزمات.

2. إدارة مرحلة الأزمة أثناء وقوعها (مرحلة احتواء الأضرار)

إذ أشار [15] إلى أنه في هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمات وأيضاً على طبيعة الأزمات نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية بالأزمات.

وأوضح [53] بأن هذه المرحلة يطلق عليها مرحلة احتواء الأزمات (إدارة الأزمات) وتشمل المهام الآتية:

(أولاً) الاعتراف بالأزمات: إذ غالباً ما تتجاهل البوادر الأولية للأزمات، إذ أشار [56] إلى إن عملية الاعتراف بالأزمات ومعالجتها يمكن أن تؤدي إلى القضاء عليها أو تقليل أثارها الناجمة.

(ثانياً) تخصيص الموارد الضرورية وتكوين فريق للتعامل المباشر مع الأزمات.

(ثالثاً) حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.

ويشدد أيضاً في حالة انفجار الأزمات يجب الحرص على التدخل المباشر لمدير المنظمة شخصياً، في معظم حالات الأزمات يجب أن يخرج المدير ليلقي بالتصريحات، ويتعامل مع الأطراف الأخرى.

ويتفق [25] مع [52] في أن أفضل الممارسات للاستجابة الأولية للأزمات تشمل أن تكون الاستجابة سريعة ويكون الرد الأولي خلال الساعة الأولى، والتحقق من جميع الوقائع والأحداث بشكل دقيق، وجعل السلامة العامة في مقدمة الأولويات، واستخدام كافة قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، والتعاطف مع الضحايا، وتذكير العاملين فيما يخص الاستجابة الأولية.

وحدد [55] بأنها مرحلة السيطرة على الضرر واتخاذ القرارات الصحيحة تحت الضغط، وإجراء التواصل على نحو فاعل، وتبني الموقف الذي يتضمن الاعتراف والمساءلة، والمخاطرة في هذه المرحلة قد تسمح للمنظمة بالخروج من النطاق الضيق للتفكير، أي أن تكون مبتكرة في النهج المتبع في إدارة الأزمات.

وأشار [40] إلى أن الساعات الأولى بعد وقوع الأزمات هي الأكثر حيوية، من خلال سرية العمل بكفاءة، وتبين مدى السرعة التي تبديها كل وظيفة، ويشير إلى مدى دقة خطة الأزمات، من خلال المعلومات والإرشادات التي من شأنها أن تساعد صناع القرار على النظر إلى العواقب قصيرة الأجل، ولكن إلى الآثار الطويلة الأجل لكل قرار يتم اتخاذه.

3. إدارة مرحلة الأزمة بعد وقوعها

في هذه المرحلة يتم الانتقال من مرحلة الأزمة إلى العودة إلى الوضع الطبيعي المعتاد بأسرع وقت ممكن، وهي المرحلة التي تهيب المنظمة نفسها للشفاء بعد خروجها من الأزمة، وتنقسم هذه المرحلة إلى قسمين، هما:

أ. مرحلة استعادة النشاط (التوازن): وتتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم إعدادها واختيارها مسبقاً، والتي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي وعادة ما ينتاب العاملين الذين يعملون في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، إذ تتكاثر الجماعة وتتماسك في مواجهة

الخطر كما انه تجنباً لانتشار الشائعات لابد من إعلان النتائج وتهيئة الموارد واستئناف العمل بأولويات الأهداف الرئيسية وبالخطط التي توقفت مؤقتاً أثناء الأزمات [5].

ووصف [46] هذه المرحلة التي تتطلب من المنظمة أن تركز على العودة إلى العمليات الاعتيادية، ويمكن خلال هذه المرحلة إجراء عمليات مراجعة الحسابات، وإجراء المقابلات الإعلامية، وتقديم التفسيرات والقيام بتقويم الذات، وإعادة الثقة بالنفس، وتضميد الجراح.

أما [50] فذكر بعد أن تحققت أهداف مرحلة الاستجابة، يجب أن يستأنف النشاط، وخلال هذه المدة تقوم المنظمة بتقييم ما تم فقده، وتقييم ما هو مطلوب من أجل الاستعادة الكاملة للنشاط والتوازن وإعادة الإعمار، وتؤدي الموارد البشرية دوراً مهماً في هذه العملية، لأن من طبيعة الإنسان الاستجابة للصدمة والإجهاد، إذ من المحتمل استمرار الظروف المجهدة أثناء مدة استعادة التوازن، لذلك فإنه من المهم على نحو فاعل الاستمرار بمراقبة القوى (الموارد البشرية) وهناك بعض الأنشطة يجب إتباعها خلال هذه المرحلة وهي: تقييم الاحتياجات المتغيرة للموارد البشرية، ورصد معنويات وصحة العاملين ومؤشرات مرونة العاملين، وتنفيذ خطة الاتصالات الداخلية، وتنفيذ خطة الاتصالات الخارجية (الزبائن، الإعلام، المساهمين،...).

وأشار [39] إلى أنه في المرحلة السابقة قد دمرت المنظمة جزئياً، ومن الخطوات الأولى في هذه المرحلة هي عملية تقييم وضع الموارد البشرية، وما هي الإمكانيات المتبقية للمنظمة، وما هي الأصول المستخدمة والمستغلة، ومعرفة الموارد المتاحة لاستخدامها بكفاءة عالية.

ب. مرحلة التعلم وتقييم التجربة: في هذه المرحلة تعزز الطبيعة الدورية لعملية إدارة الأزمات، وتمثل الأزمات فرصة للتغيير في تلك الجوانب التي ساعدت على نشوب الأزمات، ومن ثم فإن الطريقة الأكثر فاعلية هي إضفاء الطابع المنظمي على حقيقة منع وقوع الأزمات بدلاً من التركيز على الاستجابة للأزمات، إذ يتم تحسين شكل إدارة الأزمات القائمة من خلال القيام بالتغييرات التنظيمية في أربعة مجالات وهي: [41]

(1). المعالجة الاستباقية للأسباب التي تفق وراء الأزمات المحتملة.
(2). إنشاء آليات فعالة للاعتراف والاستجابة لإشارات التحذير وإشارات الإنذار المبكر في الوقت والمكان المناسبين لغرض اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

(3). التحديد الدقيق لأصحاب المصالح من خلال تحديد إمكانياتهم، إذ يشمل التحديد لأطراف التي تتفق مصالحهم مع مصالح المنظمة أو التي لا تتفق.

(4). تنفيذ منهجية منظمة التعلم من خلال القيام بالمراجعة الدورية بالقضايا الخاصة بالأزمات، أو قضايا الأزمات الأخرى. وأوضح [25] بأنه في هذه المرحلة يتم التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناءً على التغذية الراجعة من الأزمات الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات، ولإدخال التعديلات على الخطة القائمة، وتقييم تأثير الأزمات على العلاقات والاتصالات بالزبائن والأطراف الخارجية، وتقييم تأثير الأزمات على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

ويرى [25] بأنه من الضروري إجراء عملية التقويم لمعرفة ما هو العمل الذي يحتاج إلى التحسين، وكذلك لمعرفة ما هي التدريبات المطلوبة، وأيضاً من أجل البحث عن السبل الكفيلة في تحسين عمليات الوقاية والإعداد والاستجابة.

وأشار [18] إلى أن مرحلة ما بعد الأزمات هي مرحلة استخلاص الدروس والتعلم من خلال إن الأزمات هي فرصة لتفجير الطاقات الكامنة لدى المنظمة والقيادات، ويوصفها تجربة (إلزامية) تمر بها المنظمة، وإنها تكشف نقاط الضعف الضمنية الكامنة، إذ ينبغي على المنظمة أن لا تضيع فرصة استخلاص العبر والدروس من الأزمات التي تمر بها وحتى الأزمات التي تمر بها المنظمات المنافسة والمناظرة لتجنب المواقف غير المرغوبة.

وأخيراً أشار [55] إلى وجود بعض السمات الرئيسة والإجراءات لتحقيق التعلم السريع والفاعل بما في ذلك الاهتمام بالاحتياجات الخاصة بالعاملين، إذ يعد لهذا العنصر الدور الحاسم في عملية الشفاء التام من الأزمات، ويتم ذلك من خلال خطة مدروسة تتضمن:

أ. العودة إلى التعلم بأسرع وقت ممكن.

ب. استعادة موارد المنظمة المادية والبشرية والمعنوية.

ت. مراقبة وتقييم التأثير الذي أصاب العاملين نتيجة الأزمات.

ث. تحديد ومتابعة التدخلات التي يبديها العاملون من خلال تحديد أول المستجيبين للأزمات.

ج. تقييم الأنشطة المنهجية التي عالجت الأزمات.

ح. استخلاص الدروس المستفادة ودمجها في الدورات التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: إستراتيجيات وتكتيكات المواجهة مع الأزمات:

إذا كانت الدراسات الاستراتيجيه قد شخّصت أنماطاً عديدة من السلوك الاستراتيجي للتعامل مع بيئات متفاوتة في الغموض فإن الاستنتاج المنطقي لتلك المحاولات التي قدمها (Miles & Snow) كانت قد أفرزت اختلافاً في الاستراتيجيين للتعامل مع الأزمات والمشكلات الإستراتيجية بين محلل، ومنقب، ودفاعي، ومبادر، وهذا يمكن ان يدعم محاولات في عرضة لمجموعة من الإستراتيجيات والتكتيكات لمواجهة الأزمة وهي: [33]

1. إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:

وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة إذ لا تتوفر المعلومات الكافية، والمواجهة مع الأزمة المتعلقة بالمبادئ والقيم ومواجهة الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها والانتشار السرطاني للأزمة في عدة اتجاهات .

التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة:

أ. التدمير الداخلي للأزمة: ويقصد من ذلك تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف وضرب العقول المفكرة للأزمة، خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة عن طريق الاستقطاب.
ب. التدمير الخارجي للأزمة: أي الحصار الشديد حول العناصر المسببة والمغذية للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد/تجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى داخل مجال الأزمة، استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير كأجهزة التجسس والإنصات أي تسلل عناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسية للأزمة. [32]

2. إستراتيجية وقف النمو :

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة المصاحبة للأزمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية: (المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، قضايا الرأي العام والجماهير، الإضرابات العمالية)

التكتيك المستخدم في إستراتيجية وقف النمو :

التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة والاهتمام والاستماع لقوى الأزمة وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية والتوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتلافيها، وتقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير،، وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

3. إستراتيجية التجزئة :

وتعتمد البحث والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات والارتباطية وبينها وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة القوية والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها وتركز هذه الإستراتيجية على ضرب الروابط المجمعدة للأزمة لتجزئتها، وتحويل العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة.

التكتيك المستخدم في إستراتيجية تجزئة الأزمة.

خلق نوع من التعارض للمصالح بين الأجزاء المكونة لتحالفات الأزمة ومساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء، وتقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

4. إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة:

يتمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة وتأثيراً شديداً على قوة الأزمة وشدة تأثيرها، وترتكز هذه الإستراتيجية على التأثير على هذا الفكر وأضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها.

التكتيك المستخدم في إستراتيجية الإجهاد:

التكتيك في العناصر المكونة للفكر والاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها، والتضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنها وأحداث الانقسام.

5. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وشرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكثف وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة أزمة.

التكتيك المستخدم في إستراتيجية دفع الأزمة.

وهنا يجري التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، وتسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة، وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها [30]

6. إستراتيجية تغيير المسار

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها. وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة لتغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة بل يمكن الاستفادة بها في تحقيق بعض النتائج الطيبة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة و الأقدام لدى العاملين لتعويض الخسائر وتحقيق نتائج التي كانوا يرغبون بتحقيقها قبل بداية الأزمة.

التكتيك المستخدم في إستراتيجية تغيير مسار الأزمة

لانحناء للعاصفة والسير في نفس اتجاه العاصفة ومحاولة إبطاء سرعتها والعرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية وتصدير الأزمة لخارج المجال المتأزم وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة واستثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

رابعاً: أنواع القادة وقت الأزمات

هناك انتقاء دقيق تعتمد عليه الإدارة العليا لاختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة وقد حددت هذه المواصفات بالقدرة على المبادرة، والتصور والإدراك، وأن يكون لهم معرفه في احد او أكثر من مجال وظيفي، وأن تكون لهم القدرة على تحمل المسؤوليات الإضافية، ووضوح التفكير، ومجازفين، وهادئين عند العمل تحت الضغوط، والقابلية على حل المشكلات. وترى الباحثة انه يمكن ان تتسم شخصيات القادة الإداريين بالتفاوت في القدرة على امتلاك تلك المواصفات تبعاً للخصائص المسيطرة في الأنماط وبالإمكان ان تتخذ شخصيات قادة الأزمة أنماطاً متباينة في مواجهتها وحسب الآتي [22] و [6]

1. القائد الدكتاتور المستبد:

يحب السيطرة والسلطة، يهدد كثيراً، يخشى من فقدان السيطرة والخوف الدائم من الفشل، يتوتر جداً عند معالجته الأزمات التي تواجهه، يعرض خطة معالجة الأزمة على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ، يكبت العاملين في الأزمة فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أو لفت النظر إليه فتكون النتيجة هي تفجر أبعاد الأزمة وبكافة جوانبها ويغرق الجميع، يقلل من قيمة العاملين معه في معالجة الأزمة، وعليه يقلل تجاوبهم معه فيما يحدث، يحاول الخروج من الأزمة بسرعة حتى يستريح، يتخذ كل القرارات بمفرده وبسرعة.

2. القائد البيروقراطي:

يريد العيش في سلام والبقاء دونما أزمات، يخشى الطرد من الوظيفة إذا قاد الأزمة بنفسه وفشل، يستوفي الشكل ويوحي لك إن لديه كل المستندات الدالة على اهتمامه بالأزمة، ينكر وجود أزمات ابتداءً، أهم دور عند قيادة الأزمة متابعة الإجراءات أولاً وسرعان ما تتحول الإجراءات البيروقراطية إلى وسيلة لتغطية فشله في علاج الأزمة، لا يمثل من يقودهم لحل الأزمة فهو يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكثبي يباعد بينه وبين العاملين معه في حل الأزمة، ضعيف الثقة في نفسه.

3. القائد الفوضوي:

يسمح لرجاله بحرية التصرف في علاج الأزمة، متردد وغير مستقر، بسببه تعم الفوضى ويشيع الإهمال وتنقلب الأزمة البسيطة إلى أزمات عميقة الأثر والتأثير، لا يبذل جهد يذكر في تنظيم شؤون معالجة الأزمة والتنسيق بين رجاله، كل فرد هنا يحدد هدفه ويختار الوسيلة التي يراها مناسبة للوصول إليه.

4. القائد المباشر او الأوتوقراطي:

هذا النوع من القادة الإداريين يتحدث باسم المجموعة عندما يأتي مسئول أكبر منه لموقع الأزمة، ويتخذ قرارات دقيقة، يصبح قلقلًا إذا لم يعرف الخطوة القادمة ونتائجها، ويشجع على استخدام إجراءات موحدة، ويحاول الإقناع بوجهة نظره، ويتحمل المسؤولية الكاملة عندما تتفاقم الأمور نحو الأسوأ، يحول الفوضى إلى نظام وانضباط ويحافظ على معايير محددة للغداء، لا يسمح للعاملين معه بأية حرية في العمل، يحدد جدول عمل لعلاج اللازمة، يطلب من رجاله إتباع قواعد وقوانين محددة.

5. القائد الميكيافي:

وهو قائد داهية وماكر وبارع ويتمتع بالرفق واللين، هدفه في الأوقات العادية تحقيق الشعبية فينفذ ما تقره الأغلبية ويتعد عما يفقده مكانته وشعبيته، يعتمد على اللجان بشكل صوري لإعطاء أحاسيس بالديمقراطية، يناقش الأقوياء المخالفين لرائيه فرادى ويقهر الضعفاء أمام الآخرين، يعشق التغيير السلمي دونما مكائد وهو القائد دائماً، يأخذ برائي حاشيته وأهل الثقة لديه إذا كان الوقت متاحاً لديه، يطيل تنفيذ القرارات بعد اتخاذها.

6. القائد الديمقراطي:

يشرك مقترحات وأفكار رجاله في علاج الأزمة فلا يعاملهم كالألات، يعمل على إيجاد قنوات اتصال فعالة بينه وبين الآخرين، يتفاعل مع رجاله ويصبح واحد منهم، يصعب أن يميز بينه وبين العاملين معه وقت الأزمة، تجري مناقشة الأزمة بحرية وبروح المداراة والإنكار مع حفظ النظام، تتبع القرارات من الجماعة نفسها فكل فرد يدرك مكانته ومسئوليته، يحافظ على روح العمل الجماعي ويشجع رجاله على اتخاذ المبادرات، يهتم بحاله العاملين الشخصية ويقوم بأعماله تجعل كل فرد مسروراً بانتمائيه له ويشير (Greiner, 1992) إلى دور الأزمة التي تظهر في المنظمة بسبب فراغ القيادة وعدم وجود عملية الفصل بين الأشخاص المالكين للمنظمة وحاجه التنظيم لقياده إداريه مهنيه ممكن ان تقود الى ظهور ازمه وعند تجاوزها بفعل دور القيادة الناجحة فإنها تنتقل الى مرحلة جديدة من دوره حياتها لتبدأ من جديد بمواجهة ازمه جديدة وهكذا فسر ت دوره حياه المنظمة بدلاله الأزمات المتسلسلة وفي الحقيقة فان (Greiner) يشير ضمناً إلى عملية التعلم التنظيمي ودورها في مواجهة الأزمه وعموماً فان المواجهة الرسمية للأزمات تعتمد على قدرة أعضاء فرق إدارة الأزمات وسمات أعضائها التي يمكن توضيحها بالآتي:

أ. القدرة الذهنية: إذ انه ليس من الضرورة أن يكون عبقرياً .
ب. اهتمامات وطاقت واسعة: ليس القائد الناجح أسير تخصص معين ، بل يمتلك فهماً عاماً وثقافة واسعة ولديه قدرات عديدة ومتنوعة .

ت. القدرة على التخاطب والتفاهم: فالأقدر على التعبير هو الذي يقنع ومن ثم يقود.

ث. النضج: لا وجود للتصرفات الطفولية وتوجهاته يجب أن تتسم بسمات الرجولة والنضج وتقدير المسؤولية، دائماً مطمئن نفسياً مما يجعله قدوة لأتباعه ومرؤوسيه

ج. الهمة العالية: قوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة وهمة النفس والعزم والتصميم من صفات القائد الناجح.

ح. مهارات اجتماعية: القيادة أساساً هي تحقيق العمل من خلال الآخرين. أي لابد للقائد أن يعتمد على المهارات الاجتماعية ليقدر مشاعر الآخرين وميولهم ويحترمها سواء الظاهر منها أو الخفي، يتعاطف مع الآخرين كي يؤثر فيهم.
 خ. القدرات الإدارية: التأمل والتفكير والإبداع والتخطيط والتنظيم والتوجيه والقدرة على الإنجاز وتقييم الآخرين والتمحيص والتعليم والإيحاء والتحليل وقوة الملاحظة وبعد النظر والقدرة على التحسين والتخلص وإعداد التقارير واتخاذ القرارات .
 وجرى التوصل إلى خمسة بدائل أساسية يحدد كل منها نمطاً معيناً للقيادة وتمثل مستويات مختلفة من الاهتمام بالعاملين وهذه الأنماط هي [7]

القائد (1، 1): impoverished management

يسمى القائد غير المهتم أو غير المؤثر وهو الذي يظهر اهتماماً محدوداً للغاية بكل من العاملين والإنتاجية وهو أقل الأنماط فاعلية.

القائد (1، 9): authority-compliance

يسمى القائد المادي أو الفني وهو الذي يظهر اهتماماً محدوداً بالعاملين في الوقت الذي يظهر فيه اهتماماً كبيراً بالإنتاج.

القائد (1، 9): country club

يسمى القائد الاجتماعي وهو الذي يهتم بشكل كبير بالعاملين ويبدى اهتماماً محدوداً بالإنتاجية ويركز على تنمية علاقات جيدة مع العاملين.

القائد (9، 9): team management

وهو نمط القيادة الجماعية ويسمى فيه القائد بالقائد الفعال الذي يظهر أعلى درجات الاهتمام بكل من العاملين والإنتاجية وهو النمط القيادي الأمثل في هذه النظرية.

لقد حاولت نظريات السلوك التوصل إلى تحديد نمط علاقات مستقرة بين سلوك القائد واستجابات العاملين بهدف الوصول إلى توصيف يعتمد عليه في القيادة الفعالة ولكننا عند التعامل مع أنظمة اجتماعية معقدة تتكون من أفراد فإن دراسة سلوكهم تتصف بالتعقيد وصعوبة الفهم وعندها يكون من الصعب التنبؤ بأنماط علاقة مستقرة، مما أدى إلى ظهور نظريات جديدة ارتكزت على تحديد أثر الموقف كعامل إضافي أساسي في تحديد النمط القيادي الفعال.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي:

أولاً: اختبار فرضيات البحث وتحليل ومناقشة نتائجه:

1. تحليل استجابات العينة حول متغيرات الأزمات والقيادة

أ. تحليل استجابات عينة البحث حول متغير أنواع الأزمات (X1) :

عند ملاحظة فقرات متغير الأزمات والظاهرة في الجدول رقم (2) أدناه تبين الآتي:

بلغ متوسط أنواع الأزمات على مستوى العينة ككل (3.3) وهو أكبر بقليل من المتوسط المطلق البالغ (3)، وكان أعلى متوسط قد بلغ (3.5) عند الفقرة رقم (1) التي تشير إلى (إن الأزمات التي تعاني منها المديرية هي أزمات شاملة للكيان الإداري) إذ يرى حوالي (26.6%) من أفراد العينة أن هذا النوع من الأزمات تعاني منه المديرية وبزيادة عن المتوسط المطلق مقدارها (0.5) في حين يرى حوالي (20.7%) من أفراد العينة أن الأزمات التي تعاني منها المديرية هي أزمات عنيفة وجامحة بمتوسط يبلغ (2.7) وهذا يدل على أن نوع الأزمات السائد في المديرية هي الأزمات الشاملة للكيان الإداري تليها الأزمات ذات الطابع الدوري وتأتي في المرتبة الأخيرة الأزمات العنيفة و الجامحة و ذا يجيب على تساؤل البحث الثالث إلى أن الأزمات مواقف استثنائية طارئة تواجه منظمة ما وقد تستنزف طاقاتها ومواردها وإمكاناتها، ومن ثم لا يمكن التعامل معها بالطرق الاعتيادية، وتمثل الأزمات النموذج البيولوجي الذي يجتازه الكائن الحي بصورة متتابعة عبر مراحل (الميلاد، النمو، النضج، الموت) وقد تستخدم دورة حياة الأزمات للتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة، كما يظهر في الجدول أدناه:

جدول (2) استجابات عينة البحث حول متغير أنواع الأزمات X1

%	M	X	الأسئلة المتعلقة بمتغير أنواع الأزمات X1	
26.6%	3.5	163	إن الأزمات التي تعاني منها مديرتك هي أزمات شاملة للكيان الإداري للمديرية	1
26.4 %	3.4	162	تتعرض مديرتك إلى أزمات ذات طابع دوري	2
20.7 %	2.7	127	إن الأزمات التي تواجه مديرتك هي أزمات عنيفة وجامحة :	3
26.3%	3.4	161	هنالك أزمات تواجه مديرتك بصورة عارضة والتي لا تتوفر لدى الاداره الخبرة الكافية للتعامل معها	4
100%	3.3	∑613		

ب. تحليل استجابات عينة البحث حول متغير أسباب الأزمات X2 :

من خلال ملاحظة الجدول رقم(3) يمكن الإطلاع على الفقرات التي تعكس أسباب الأزمات في المؤسسة اذ نلاحظ إن المتوسط العام لأسباب الأزمات قد بلغ (3.7) والذي يزيد عن المتوسط المطلق بمقدار (0.7). في حين ان الفقرة رقم (8) التي تشير إلى (أن سوء الفهم والتقدير يؤدي إلى نشوء الأزمات في المديرية) اذ اتفقت عينة البحث بنسبة (25.5%) من مجمل العينة وجدت إن أسباب الأزمات هي سوء الفهم والتقدير وبمتوسط يبلغ (3.9) والذي يزيد عن المتوسط المطلق بمقدار (0.9). في حين كانت الفقرة رقم (7) التي تشير إلى (إن الأخطاء البشرية (الخوف – الإهمال – التخريب – الإرهاب الداخلي ... الخ) من بواعث حدوث الأزمات في المديرية) في المرتبة الأخيرة اذ يرى حوالي (24.6%) من أفراد العينة أن الخوف والإهمال والتخريب والإرهاب الداخلي من بواعث حدوث الأزمات بمتوسط يبلغ (3.7) وهذا يشير إلى أن سبب حدوث الأزمات في المديرية هو سوء الفهم والتقدير يليه في المرتبة الثانية الإدارة الفوضوية غير الرشيدة ثم تأتي الأخطاء البشرية في المرتبة الأخيرة كما يظهر في الجدول ادناه:

جدول(3)استجابات عينة البحث حول متغير أسباب نشوء الأزمات X2

%	M	X	الأسئلة المتعلقة بمتغير أسباب نشوء الأزمات X2	
24.7%	3.7	176	إن الإدارة الفوضوية غير الرشيدة تمثل أحد العوامل المساعدة في ظهور الأزمات	5
25.2%	3.8	179	من الأساليب الشائعة المتبعة في الإدارة التي تؤدي إلى نشوء الأزمات الازدواجية في اتخاذ	6
24.6%	3.7	175	إن الأخطاء البشرية (الخوف – الإهمال – التخريب – الإرهاب الداخلي ... الخ) من بواعث حدوث الأزمات في مديريتكم	7
25.5%	3.9	181	يؤدي سوء الفهم والتقدير إلى نشوء الأزمات في مديريتكم	8
100%	3.77	∑711		

ج. تحليل استجابات عينة البحث حول متغير إستراتيجيات التعامل مع الأزمات X3:

يلاحظ من خلال الإطلاع على الجدول رقم (4) إن أهم الإستراتيجيات المتبعة لمواجهة الأزمة هي التخطيط الفعال لمواجهة الأزمة كما يدل على ذلك الفقرة رقم (14) اذ يؤكد ذلك حوالي(16.8%) من حجم العينة بمتوسط يبلغ (4.02) في حين تأتي الفقرة التي تشير إلى (أن المديرية تستخدم أنظمة إنذار مبكر للتنبيه إلى احتمال حدوث أي أزمة) في المرتبة الأخيرة اذ يتفق حوالي (10.7%) من حجم العينة بوجود أنظمة إنذار مبكر للحد من وقوع الأزمات وبمتوسط يبلغ (2.6) ومن خلال ما تقدم يستدل على أن المديرية تقوم بالتخطيط الفعال والمنظم وبالتعاون مع جميع الجهات ذات الصلة لمواجهة الأزمة والحد من خطورتها إلا أنها لا تضع أنظمة الإنذار المبكر ضمن أولوياتها لمواجهة الأزمات الأمر الذي قد يترتب عليه تعرضها لأزمات فجائية مباغتة لغياب التوقع والتنبؤ المسبق بوقوعها وهذا يجيب على تساؤل البحث الرابع كما يظهر في الجدول ادناه:

جدول(4)استجابات عينة البحث حول متغير إستراتيجيات التعامل مع الأزمات X3

%	M	X	الاسئلة المتعلقة بمتغير إستراتيجيات التعامل مع الأزمات	ت
15.3%	3.7	172	يتم تفادي الأزمات الشديدة والجارفة في مديريتكم من خلال تغيير مسار الأزمة لتفادي	9
13.9%	3.3	157	تتعرض مديريتكم إلى بعض الأزمات الكبيرة اذ تلجأ الإدارة إلى تجزئة مثل هذه الأزمات للسيطرة عليها :	10
16.3%	3.9	183	في حال تعرض مديريتكم إلى أزمات فجائية يتم تشكيل فريق مختص لمواجهة الأزمة :	11
10.7%	2.6	120	تستخدم مديريتكم أنظمة إنذار مبكر للتنبيه إلى احتمال حدوث أي أزمة	12
14.6%	3.49	164	انخفضت حدة الأزمات التي تتعرض لها مديريتكم بالمقارنة مع الفترات السابقة	13
16.8%	4.02	189	إن التخطيط الفعال من أبرز الإجراءات المتبعة في مديريتكم لتجنب وقوع الأزمات	14
12.4%	3	140	عند تعرض مديريتكم إلى أزمات داخلية (حوادث) يقوم مدير العلاقات العامة	15
100%	3.4	∑1125		

د. تحليل استجابات عينة البحث حول متغيرات القيادة الادارية استنادا إلى المتوسطات والنسب المئوية: من خلال الإطلاع على الجدول أدناه رقم (5) يمكن ملاحظة الفقرة رقم (5) التي تأتي في المرتبة الأولى والتي تشير إلى (أن القائد يبدي الاهتمام عندما يستفهم عن أفكار وتصورات الآخرين) يمكن ملاحظة إن حدود (7.3) من حجم العينة وبمتوسط يبلغ (3.7) يتفقون مع الفقرة التي تبين إيجابية القائد و ما يتمتع به من مكانة واحترام في نفوس العاملين من خلال إصغائه لأرائهم وتصوراتهم مما يعزز التعاون والترابط بين القائد والعاملين بينما تأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) التي تشير إلى (إن القائد يتخذ في المديرية قراراته بنفسه دون أي ضغوط خارجية) ، في المرتبة الثانية بنسبة (7.2%) وبمتوسط (3.6) والذي يزيد عن المتوسط المطلق بمقدار (0.6) وهذا يعكس قدراً لا بأس به من الحرية التي تتمتع بها المديرية في ممارسة أعمالها وفعاليتها دون التدخل من جهات خارجية يمكن أن تكون لها مصلحة في اتخاذ قرار معين وهذا يجيب على التساؤل الخامس من مشكلة البحث.

جدول (5) استجابات عينة البحث حول متغيرات القيادة الادارية

ت	الأسئلة المتعلقة بمتغير القيادة الادارية	Y	m ⁻	%
1	يقوم القائد بالتوفيق بين ما لدى العاملين من تصورات ورؤية ما لديهم من قيم وغايات أو أهداف ، وخطط إجرائية مع تلك الخاصة بالمنظمة في إطار الصورة الكبرى	145	3.1	7.2%
2	يقوم القائد بتوصيل النتائج المرجوة من العملية أو الخطة بصورة متماسكة وواضحة	166	3.5	7.09%
3	لديه علم وفهم بعمليات تشغيل الأعمال (وضع الميزانية ، تخصيص الموارد. التعيين ، وما إلى ذلك)	169	3.6	7.2%
4	يظهر القائد التجانس بين ما يصرح به من معتقدات وقيم وبين أفعاله	151	3.2	6.45%
5	يبدي القائد الاهتمام عندما يستفهم عن أفكار وتصورات الآخرين	172	3.7	7.3%
6	يقوم القائد بدعم الآخرين ويساعدهم على تحقيق أهدافهم باتصاله بهم فردا لفرد بصورة منتظمة	144	3.1	6.2%
7	تقترح مديريتكم باستمرار استخدام أساليب إدارية جديدة ومتطورة لغرض تطوير قدرتها على مواجهة الأزمات	156	3.3	6.7%
8	تعتمد القيادة في مديريتكم على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين	159	3.4	6.8%
9	يتخذ القائد في مديريتكم قراراته بنفسه دون أي ضغوط خارجية	169	3.6	7.2%
10	إن نمط القيادة في مديريتكم هي قيادة مباشرة تتحدث باسم المجموعة	137	2.9	5.9%
11	من أهم سلوكيات القائد في المديرية التواضع واحترام الآخرين	152	3.2	6.5%
12	ما يميز القيادة في مديريتكم العمل بسرعة لأنها الأزمة في حال وقوعها	152	3.2	6.5%
13	يفرض القائد في حال حصول أزمة خطه لمعالجة الأزمة على العاملين ويلزمهم بالتنفيذ	136	3.5	5.8%
14	يلجأ القائد عند ممارسته لأعماله إلى سماع اقتراحات الإدارة العليا	157	3.3	6.7%
15	نوع القيادة المتبع في مديريتكم هي ديمقراطية إذ لا يوجد تمييز في اتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوسين	149	3.2	6.4%
		∑2341	3.3	100%

2. اختبار علاقة الارتباط بين متغير القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات:

أما في ما يتعلق باختبار فرضية البحث التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الأزمات والاستراتيجيات التي يعتمدها القادة في مواجهتها فقد استعان الباحثون بمعامل ارتباط (spearman) ومن خلال قياس العلاقة بين أنواع الأزمات (X1) ومتغير القيادة (Y) وجد ان هناك علاقة سلبية ضعيفة بلغت (0.4 -) وهذا يجيب على التساؤل الاول من مشكلة البحث في حين بلغت العلاقة مع أسباب الأزمات X2 (-0.20) وكانت استراتيجيات التعامل مع الأزمات و القيادة قد بلغت (0.61) وهذا يعني إن هناك دوراً واضحاً لتلك الاستراتيجيات الستة المتمثلة بتخطيط الأزمة او استخدام العنف في التعامل مع الأزمة او تغيير مسار الأزمة او تجزئتها او تشكيل فريق مختص بمواجهتها او تستخدم أنظمة الإنذار المبكر وهذا يسند عدم إثبات فرضية البحث الثانية وان ابرز أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات من قبل عينة البحث هي إستراتيجية التخطيط للأزمة وتشكيل فرق عمل تسمى فرق الطوارئ وظيفتها تعالج حالات العطب في الطاقة الإنتاجية وحالات النقص الشديد في المواد الأولية وهذا يتفق مع هدف البحث الاول.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. من خلال جداول التكرارات والنسب المئوية أتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يتفقون على إن هنالك أنواع مختلفة من الأزمات تتعرض لها المديرية معظمها، اذ بلغت الأوساط الحسابية والنسب المئوية لمؤشرات قياس متغير أنواع الأزمات (X1) بنسبة (3.3) وكانت مرتفعة عن المتوسط المطلق وهذا يدل على إن المديرية تتعرض إلى أنواع متعددة من الأزمات وهذا مايبثت صحة الفرضية الاولى.
2. هنالك أسباب متعددة تؤدي إلى نشوء الأزمات التي تتعرض لها المديرية مثل الازدواجية في اتخاذ القرارات ،اذ نلاحظ إن الأوساط الحسابية والنسب المئوية لقياس متغير أسباب الأزمات كانت مرتفعة نوعاً ما اذ بلغ متوسطه (3.7)، ويتضح لنا أيضاً من خلال جداول التكرارات والنسب المئوية بان الأغلبية من أفراد عينة البحث يتفقون تماماً على إن هنالك أسباب متعددة تؤدي إلى نشوء الأزمات .
3. نستنتج ان أغلبية أفراد العينة يؤيدون بأن المديرية تتبع أنواع من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات ساعدتها على انخفاض حدة الأزمات التي تتعرض لها مقارنة بالفترات السابقة ،اذ كانت الأوساط الحسابية والنسب المئوية لمؤشرات قياس متغير إستراتيجيات التعامل مع الأزمات مرتفعة نسبياً اذ بلغ متوسطها (3.4)، كما يتضح لنا من خلال جداول التكرارات و النسب المئوية بان أغلبية أفراد عينة البحث يتفقون تماماً على إن المديرية تستخدم إستراتيجيات لمعالجة الأزمات والتعامل معها مثل تغيير مسار الأزمة لتفادي الاصطدام .
4. من خلال جداول التكرارات والنسب المئوية يتضح لنا إن غالبية أفراد العينة يتفقون على إن القيادة في المديرية عينة البحث تتحدث باسم المجموعة وتشجع على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وظهرت الأوساط الحسابية والنسب المئوية لمؤشرات قياس متغير القيادة اذ بلغ متوسطها (3.3) ويعبر هذا المؤشر على إن القيادة في المديرية قيادة اوتوقراطية من النمط الأوتوقراطي تقوم بالتوفيق بين أهداف وغايات العاملين مع تلك الخاصة بالمديرية.
5. أظهرت علاقة الارتباط بين الأزمات واستراتيجيات التعامل معها بلغت 0.61 اذ أن شدة الأزمات قادت إلى تبني إستراتيجيات محددة لمجابهتها كان من أهمها إستراتيجية تغيير مسار الأزمة

ثانياً: التوصيات:

1. العمل على إدارة الأزمات بموضوعية ودقة من خلال الاهتمام بانتقاء وإعداد وتأهيل فرق الطوارئ المسؤولة عن التعامل مع الأزمات.
2. برزت في الأونة الأخيرة ظهور الكثير من الآليات المتقدمة و التي تؤكد على افتعال أزمات وهمية او مفتعلة لقياس درجة استجابة فرق الطوارئ ومدى كفاءتها في حالة حصول الأزمات .
3. ضرورة التخفيف من حدة الأزمات وتقليل أثارها من خلال الاهتمام بنظم المعلومات بمختلف أنواعها سواء كان ما يتعلق بالبيئة الداخلية او الخارجية كالمعلومات التكنولوجية او التنافسية بما يشكل ما يعرف باليات الإنذار المبكر.
4. على المهندسين في المستويات الإدارية عدم التركيز على نوع واحد من الأزمات لان ذلك سوف يصرف نظرهم عن احتمالية حصول الأزمات الأخرى دون ان يولوا لها اهتمام في مجال التخطيط.
5. على القيادة في المديرية التحسب لوقوع الأزمات مسبقاً وهذا يستلزم تأهيل وتطوير كفاءة فرق إدارة الأزمات.
6. ضرورة الدعوة إلى كشف الأزمات في مراحلها الأولى والمتمثلة بمرحلة الإنذار من خلال إجهاض الأزمة في مرحلة الإنذار المبكر وهي مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة وتتمثل بالإشارات الأولى التي تنذر بحدوث الأزمة.
7. ضرورة الاستفادة من مرحلة ما بعد الأزمة وذلك بتقويم كفاءة الإدارة في مواجهة الأزمة والاستفادة منها في تحديث خطة الطوارئ، وقياس أثر الأزمة على بنية الهيئة الداخلية والخارجية.
8. ضرورة إعداد نوع خاص من المديرين، وتأهيلهم وتدريبهم بشكل استثنائي لصقل قدراتهم ومهاراتهم وزيادة استعدادهم للعمل والتعامل مع الظروف الاعتيادية والأزمات معاً.

المصادر

1. أبو فارة، يوسف أحمد ، (2009)، إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
2. أبو قحف، عبدالسلام وعيتاني، رنا، (1999)، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
3. أبو نبعه، عبدالعزيز مصطفى، (2001)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. برنوطي، سعاد نائف، (2007)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. البريدي، عبدالله عبدالرحمن، (1999)، الإبداع يخلق الأزمات، ط1، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص8
6. الحرز، عبد اللطيف، (2008)، "أزمة الظاهرة السياسية وتفكيك صناعة الأزمة"، دار الفارابي، لبنان.
7. الطنطرة، ميس محمد، (2008)، "القيادة الإدارية" رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال. P7
8. عبد العزيز، خالد، (2006)، "إدارة الأزمات"، مقاتل من الصحراء للنشر، السعودية.
9. علي، هناء نظير، (2000)، إمكانات نظم المعلومات الجغرافية في إدارة الأزمات - نموذج تطبيقي على منطقة المرح بإقليم القاهرة الكبرى، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.
10. داوود، مثنى حازم نايف، (2006)، إدارة الأزمات في الأندية الرياضية العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق. ص 10-17
11. العواني، عبدالستار محمد علي والحمداني، رعد فاضل والشاهر، علي عبدالفتاح محمود، (2010)، دور ثقافة الذهانة المعمقة (العصف الذهني) في تعزيز فاعلية معالجة الأزمات - دراسة لأراء متخذي القرارات في عينة من المنظمات العراقية - نينوى، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 32، العدد 97. ص32
12. النداوي، مريم مصطفى، (2004)، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات - دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق. ص80
13. المعيلي، ناصر عبدالله ناصر، (2009)، إدارة الأزمات والضغوط الإدارية.. الأسباب والعلاج، مجلة عالم الاقتصاد، العدد 207. ص 3 - 5
14. فراج، نيرفانا وفلفل، محمد، (2009)، نحو تطبيق أفضل لاستخدام أدوات قياس الرأي العام في مجال إدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها، مؤتمر القاهرة الدولي الثاني حول الرأي العام " استطلاعات الرأي العام في مجتمع متغير"، القاهرة، مصر. ص40
15. الصيرفي، محمد عبدالفتاح، (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع. ص308
16. القوطجي، بشار ذاك صالح، (2006)، دور نظم المعلومات التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية - دراسة لبعض الظواهر السلبية التسويقية في منظمات إنتاجية مختارة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق. ص40
17. الجنابي، جواد، (2009)، فن التفاوض وإدارة الأزمات في الإدارات المؤسساتية، حلقة علمية، جامعة بابل، العراق. ص3
18. العزاوي، نجم، (2009)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن. ص11-27
19. الطيراوي، توفيق محمد حسين، (2008)، واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. ص148
20. الباز، عفاف محمد، (2001)، دور القيادة في إدارة الأزمات: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARAD0/UNPAN00625.pdf> p.62-64
21. Anderson, P. (2009) . Organizational Learning , Forgetting & the Hand of the past . Hanover, MA: Dartmouth College, Amos Tuck School
22. Barton, L. (1993). Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati: South-Western .
23. Cawley, M., (2004), Crisis Management Plan, www.cawley.edu/security/crisismanagement.pdf
24. Clarke & Company .(1999) . “The crisis councilor, Spring” : Vol.2, No.3. The Crisis Communications Center of Clarke and Company, Boston, MA .
25. Coombs, W. T., (2007), Crisis Management and Communications, www.instituteforpr.org/Files/uploads/Coombs_Crisis2.pdf p8-18
26. Covello, V.T.(2012). Trust and credibility in Risk communication. Health Environ Digest 6:1

27. Doeg, C. (2005). "Crisis management in the food and drink industry": A practical approach. Chapman and Hall, London, UK.250 pp.
28. Fink Beak, J. & Taddeo, K. (2001). 'Organizational crisis and change' . Journal of Applied Behavioral Science, 7 , 15-37 .
29. Greiner, Larry(1992) , Evolution and Revolution as organization grow , Harvard Bussiness Review , July- August .
30. Longenecker, C. O., Simonetti, J. L. and Sharkey, T. W. (1999). 'Why organizations fail: the view from the front –line' . Management Decision, 37, 5-6, 503-13
31. Lukaszewski, J.E. 1994 . "Crisis Management / Vulnerabilities" in Crisis Prevention , Part I- Keeping Your Crisis Communication Management Plans Current.
32. Luthans, F,and Stajkovic,A.D.(1999),Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even rewards.Academey of Management Executive,13,2,49-57
33. Makridakis,S.(1999). 'What can we learn from corporate failure?' Long rang planning,24,4,115-26. P10
34. Pearson,C.M.andClair,J.A.(1998). "Reframing crisis manegment" Academy of Manegment Reviw ,23,1,59-76.
35. Powell,D.A. & Leiss, W .2007. Mad Cows and Mother's Milk: The perils of poor Risk.
36. Reem, Ramadan,(2006)," fundamentals of management", Damascus University.
37. Richardson, B.(1999). "Paradox manegment crisis avoidance".Manegment Decision .
38. Rhodes, G., (1999), Crisis Management, Adapted from the Crisis Management Handbook: A Guide for Overseas Staff, Peace Corps Volunteer Safety Council.
39. Zuzak, R., (2008), Managerial Competencies in Tackling An Acute Company Crisis, Journals Faculty Agric Czrch University of Life Sciences, Prague, Czech Republic, www.agriculturejournal.CZ/publikfiles/0/078.pdf. p126
40. Shekhar, Manisha, (2009), Crisis Management: A Case Research on Mumbai Terroris, European Journal of Scientific Research, Vol. 27, No. 3. P360
41. Jaques, Tony, (2010), Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design, Organizational Development Journal, Vol. 28, No.1, <http://www.issueoutcomes/Images/Reshaping%20crisis%20management%20ODJ.pdf> p7
42. Zver, B., (2007), Crisis Management in Business, Master Thesis, University of Marlboru, <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/zver-bostjan.pdf>.
43. Sikich, W. Geory, (1996), All Hazards: Crisis Management Planning, <http://cool.conservation-us.org/byauth/sikich/allhz.html>. P 1
44. Tolley, R. S. & Turton, B. J., (1999), Transport System, Policy and Planning A Geographical Approach, London. P383
45. Lin, Zhiang & Carley, M., (2002), Organizational Design and Adaptation in Response to Crisis: Theory and Practice, Master Thesis, University of Texas, Dallas, www.casos.cs.cmu.edu/publications/papers/OrgCrisisResponse.pdf P8
46. Bergeon, R., (2003), Leadership in A Emergent Crisis, The 2003 Annual Confererke of The International Leadership Association, www.ila.net.org/publications/proceeding/2003/bergeon. P2-9
47. Darling, J. & Gabrielsson, M., (2003), Anatomy of Crisis Management p6
48. A case Focusing on a Major cross_cultural clash within Daimlerchrysler. http://lta.hse.fi/2005/3/lta_2005_03_al.pdf.
49. Grant, V. Pupert, (2005), Crisisology: Beyond Crisis & Prevention Management, http://Crisismanagementforum.blogspot.com/2009/08/crisisology_beyond_crisis_prevention_html_p3
50. Barverman, M., (2006), Planning for Human Continuity: Crisis Management, Business Continuity and Post 9/11 Paradigm Shift, www.bravermangroup.com/BravermanDRJ p5-7
51. Sturges, L. David & Minor, M., (2001), Communication Policy and Strategy. www.baclass.panam.edu/comm2002/Textbook/html. P6

52. Augustine, R. Norman, (1995), Managing Crisis you Tried to Prevent, Harvard Business Review, Vol. 6, No. 73
53. Albrech, Steve, (1998), Crisis Management for Corporate Self-Defense.
54. Johnston, H., (2010), The Aftermath of Crisis, www.principalpartnership.com/Nov07feature.doc p1
55. James, E. Hayes, (2008), Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, adh.sagepub.com/content/10/3/352.abstract.p2
56. Fram, J. D., (2001), Managing Risk in Organization, The Jossey– bass Business and Management Series.p164

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان

أخي الموظف المحترم :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أما بعد

في النية القيام بالبحث الموسوم (تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الازمات) راجين إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان متمنين أن تكون إجاباتكم معبره عن وضع مديرينكم شاكرين لكم تعاونكم معنا سلفاً

الباحثة الباحثة الباحثة
سعدية حايك كاظم السلطاني بشرى محمد علوان نغم دايع عبدعلي

أولا الأسئلة المتعلقة بالقسم الأول (الأسئلة الشخصية)

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر : من (25 - 18) من (35 - 26) من (45 - 36) من (46 - فأكثر)
- 3- الوظيفة : مدير مشرف عامل
- 4- الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب مطلق أرمل
- 5- المؤهل العلمي : يقرأ ويكتب ابتدائية
- ثانوية دبلوم جامعي دراسات عليا
- 6- عدد سنوات الخدمة : (من 1 - 5) (من 6 - 10) (من 11 - 15) (من 16 - فأكثر)

ثانيا الأسئلة المتعلقة بالقسم الثاني (الأزمات)

1- إن الأزمات التي تعاني منها مديرينك هي أزمات شاملة للكيان الإداري للمديرية:

- أنتف تماماً أنتف غير متأكد لا أنتف لا أنتف تماماً
- 2- تتعرض مديرينك إلي أزمات ذات طابع دوري :
- أنتف تماماً أنتف غير متأكد لا أنتف لا أنتف تماماً
- 3- إن الأزمات التي تواجه مديرينك هي أزمات عنيفة وجامحة :
- أنتف تماماً أنتف غير متأكد لا أنتف لا أنتف تماماً
- 4- هنالك أزمات تواجه مديرينك بصورة عارضه والتي لا تتوفر لدى الاداره الخبرة الكافية للتعامل معها :
- أنتف تماماً أنتف غير متأكد لا أنتف لا أنتف تماماً

5- إن الإدارة الفوضوية غير الرشيدة تمثل أحد العوامل المساعدة في ظهور الأزمات في مديريتكم :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

6- من الأساليب الشائعة المتبعة في الإدارة التي تؤدي إلى نشوء الأزمات الازدواجية في اتخاذ القرارات :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

7- إن الأخطاء البشرية (الخوف – الإهمال – التخريب – الإرهاب الداخلي ... الخ) من بواعث حدوث الأزمات في مديريتكم :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

8- يؤدي سوء الفهم والتقدير إلى نشوء الأزمات في مديريتكم :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

9- يتم تفادي الأزمات الشديدة والجارفة ف مديريتكم في من خلال تغيير مسار الأزمة لتفادي الاصطدام المباشر مع الأزمة :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

10- تتعرض مديريتكم إلى بعض الأزمات الكبيرة حيث تلجأ الإدارة إلى تجزئة مثل هذه الأزمات للسيطرة عليها :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

11- في حال تعرض مديريتكم إلى أزمات فجائية يتم تشكيل فريق مختص لمواجهة الأزمة :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

12- تستخدم مديريتكم أنظمة إنذار مبكر للتنبيه إلى احتمال حدوث أي أزمة :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

13- إنخفضت حدة الأزمات التي تتعرض لها مديريتكم بالمقارنة مع الفترات السابقة :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

14- إن التخطيط الفعال من أبرز الإجراءات المتبعة في مديريتكم لتجنب وقوع الأزمات :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

15- عند تعرض مديريتكم إلى أزمات داخلية (حوادث) يقوم مدير العلاقات العامة بالاتصال باهالي العاملين لطمأنتهم :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

ثالثاً الأسئلة المتعلقة بالقسم الثالث (القيادة)

1- نوع القيادة المتبع في مديريتكم هي ديمقراطية حيث لا يوجد تمييز في اتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤسين :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

2- يلجأ القائد عند ممارسته لأعماله إلى سماع اقتراحات الاداره العليا :

أُتفق تماماً أُتفق غير متأكد لا أُتفق لا أُتفق تماماً

3- يفرض القائد في حال حصول أزمة خطه لمعالجة الأزمة على العاملين ويلزمهم بالتنفيذ :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

4- ما يميز القيادة في مؤسستك العمل بسرعة لأنها الأزمة في حال وقوعها :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

5- من أهم سلوكيات القائد في لشركة التواضع واحترام الآخرين :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

6- إن نمط القيادة في مديرتك هي قيادة مباشرة تتحدث باسم المجموعة :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

7- يتخذ القائد في مديرتك قراراته بنفسه دون أي ضغوط خارجية :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

8- تعتمد القيادة في مديرتك على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

9- تقترح مديرتك باستمرار استخدام أساليب إدارية جديدة ومتطورة لغرض تطوير قدرتها على مواجهة الأزمات :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

10- يقوم القائد بدعم الآخرين ويساعدهم على تحقيق أهدافهم باتصاله بهم فرداً لفرد بصورة منتظمة :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

11- يبدي القائد الاهتمام عندما يستفهم عن أفكار وتصورات الآخرين :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

12- يظهر القائد التجانس بين ما يصرح به من معتقدات وقيم وبين أفعاله :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

13- لديه علم وفهم بعمليات تشغيل الأعمال (وضع الميزانية ، تخصيص الموارد . التعيين ، وما إلى ذلك)

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

14- يقوم القائد بتوصيل النتائج المرجوة من العملية أو الخطة بصورة متماسكة وواضحة :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

15- يقوم القائد بالتوفيق بين ما لدى الأفراد من تصورات ورؤية ما لديهم من قيم ، وغايات أو أهداف ، وخطط إجرائية مع تلك الخاصة بالمنظمة في إطار الصورة الكبرى :

أُتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً