



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم اجتماع



القيادة ودورها في حل الأزمات داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بن ناصر البشير الأم والطفل

- بالوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور :

بالنور يوسف

إعداد الطالبتين :

بويد أحلام

كرباع هنية

الموسم الجامعي : 2021/2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

شكرنا الأول لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في عملنا ودراستنا فالحمد لله دائماً وأبداً.

ويسعدنا بعد ذلك أن نتقدم بشكر خاص للدكتور "يوسف بالنور" الذي أشرف على عملنا ودلنا على الصواب وأعادنا عن الخطأ.

كما لا ننسى شكرنا لوالدينا الكريمين الذين كانا سنداً في مواصلة تعليمنا وساهموا بكل ما لديهم من جهد.

وكل التقدير لمن وقفوا معنا خلال سير مذكرتنا وجزيل الشكر لمن ساهموا في مساعدتنا وخاصة بالشكل المعنوي.

إهداء

أهدي عملي هذا إلى أبي العزيز "نصر الدين" جعله الله تاجا فوق رأسي وسندا أتكى عليه ،
أمدته الله بطول العمر والصحة والعافية.

إلى أمي التي يظل بالها مشغولا بإتمام مذكرتي وتشجيعها لي على مواصلة درب دراستي
"فتيحة بن عمر" أطال الله عمرها وجعلها تاجا فوق رأسي طوال حياتي .

إلى أمي الثانية التي ساعدتني كثيرا ومدتني بالكثير من المعلومات وكانت لي السند بأتم
معنى الكلمة "سعاد كرباع" جعل الله مساهمتها ذخرا في ميزان حسناتها ، ولا أنسى خالتي
التي تظل تسأل كيف لها أن تساعدني في إنجاز عملي "مبروكة بن عمر" جزيل الشكر لها
وإلى جميع أفراد عائلتي الذين ظلوا بجانبني وكانوا الظل في حياتي العلمية بكل جانب
منها ، أهدي هذا العمل لهم جميعا دون استثناء.

كرباع هنية

أهدي هذا العمل إلى من ربياني صغيرا وحرصا على تعليمي والذي الكريمين
حفظهما الله ، لولاهما لما وصلت لهاته المرحلة من حياتي .

والى أخي الذي ساعدي خلال رحلتي في إتمام هذا العمل ، والى صديق دربي الذي لا
طالما عرض يد المساعدة وأمدني بمعلومات ساعدني في الكثير من خطوات إتمام
مذكرتي .

ولكل شخص ساعدني ولو بالقليل في إنهاء عملي هذا ، وفي الأخير اهدي هذا العمل
لنفسي التي تحملت تعب سنوات من الجد والدراسة للوصول إلى احد آخر مراحل مسيرتي
الجامعية.

أحلام بويد

ملخص الدراسة :

في جيلنا الحالي تعتبر القيادة إحدى أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات ، فهي تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز وذلك من أجل خلق التوازن بينها وبين العاملين من جهة ومن جهة أخرى التصدي للأزمات ومواجهتها من أجل الاستمرار والبقاء وتحقيق أهداف المؤسسة ، وكل ما سبق يتحقق بوجود قائد لديه الصفات والمهارات الكاملة لتحقيق ذلك .

تطرقنا العديد من الدراسات لموضوع القيادة ودورها في العديد من المجالات خاصة مجال إدارة الأزمات ، وسننضم لهاته الدراسات بدراستنا الراهنة التي حاولنا من خلالها معالجة الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، حيث حاولنا تشخيص عملية القيادة في علاقتها بإدارة الأزمات تشخيصا واقعيًا من خلال الدراسة التي أجريناها في المؤسسة الإستشفائية (الأم والطفل) بن ناصر البشير بالوادي ، وجسدنا ذلك في الدراسة التي عرضناها في خمسة فصول تضمن كل فصل قسما مهما سواء في جانبه الإجرائي أو في جانبه النظري أو في جانبه التحليلي .

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و تم اختيار 30 فرد في مجتمع البحث كعينة دراستنا ، وكانت الاستمارة هي الأداة الأكثر اعتمادا في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق .

كما استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي والكيفي، وقد استخدمنا هذا الأسلوب لتحقيق من صدق الفرضيات التي كانت منطلقا لبحثنا ، وبالتالي وصلنا إلى تحقيق الهدف من الدراسة والتي أكدت على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

Abstract :

In our current generation, leadership is one of the most important factors that contribute to achieving the goals of organizations , It depends on integration, direction, commitment and motivation in order to create a balance between them and the workers on the one hand, and on the other hand, addressing and confronting crises in order to survive and achieve the goals of the institution. The full qualities and skills to achieve this.

Many studies have addressed the issue of leadership and its role in many fields, especially the field of crisis management. We will join these studies with our current study, through which we tried to address the role that leadership plays in crisis management within the organization, where we tried to diagnose the process of leadership in its relationship to crisis management. A realistic diagnosis through the study that we conducted in the hospital institution (mother and child) bin Nasser Al-Bashir in EL Oued We presented our study in five chapters. Each chapter included an important section, whether in its procedural aspect, its theoretical aspect, or its analytical aspect.

This study goes under the descriptive analytical method , and 30 individuals were selected in the research community as our study sample, and the Survey was the most reliable tool In collecting data, as well as other tools, including interview, observation, records and documents.

The study also used the quantitative and qualitative method, and we used this method to verify the validity of the hypotheses that were the basis for our research, in the end we reached the goal of the study, which emphasized the role that leadership plays in crisis management within the institution.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء.....	I
شكر و عرفان	II
ملخص	III
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال.....	V
مقدمة.....	ب- أ

الجانب النظري

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا : الإشكالية	5
ثانيا : فرضيات الدراسة	6
ثالثا : أسباب الدراسة	7
رابعا : أهمية الدراسة	7
خامسا : أهداف الدراسة	8
سادسا : صعوبات الدراسة.....	8
سابعا : تحديد مفاهيم الدراسة.....	8
ثامنا : الدراسات السابقة.....	16
تاسعا : قائمة مراجع الفصل	22

الفصل الثاني القيادة

تمهيد.....	27
المبحث الأول: مفاهيم في القيادة.....	27
المبحث الثاني : أركان ومهارات القيادة	30
المبحث الثالث : الفرق بين القيادة والإدارة والفرق بين القيادة والزعامة	31.....

33	المبحث الرابع: دور العمل القيادي في المنظمات
34	المبحث الخامس :الفكر القيادي عند القدامى.....
36	المبحث السادس :هل القيادة فطرية أم مكتسبة
38	المبحث السابع :النظريات المفسرة للقيادة
40	المبحث الثامن : أنماط القيادة.....
42	خلاصة الفصل.....
43	قائمة مراجع الفصل.....

الفصل الثالث إدارة الأزمات

47	تمهيد.....
47	المبحث الأول : إطار مفاهيم الأزمة ومفردات مشابهة لها.....
49	المبحث الثاني : أسباب و خصائص الأزمة وإدراك العوامل المساهمة في خلق .. المشكلة .
52	المبحث الثالث : المخاطر محتملة الحدوث والمبادئ التي يجب مراعاتها في تحديد طبيعة الأزمات.
53	المبحث الرابع : إدارة الأزمات والتعامل معها والتخطيط الاستراتيجي لها.....
58	المبحث الخامس : مواصفات قائد فريق الأزمة ومدى خبرته في التعامل معها....
58	المبحث السادس : متطلبات إدارة الأزمات الإدارية ونموذج الخمس خطوات في إدارتها.
61	المبحث السابع : أساليب وعوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمة
69	خلاصة الفصل
70	قائمة مراجع الفصل.....

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

73	تمهيد
73	1-مجالات الدراسة

73	المجال المكاني
76	المجال الزمني
77	المجال البشري
77	2- عينة الدراسة
77	3- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
80	خلاصة الفصل
81	قائمة مراجع الفصل

الفصل الخامس تفرغ البيانات وتحليلها على ضوء الفرضيات

84	تمهيد
97-84	1- عرض وتحليل النتائج
98	2- النتائج العامة للدراسة
98	أولا : مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
98	ثانيا : مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
99	ثالثا : مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
100	رابعا : نتائج الفرضية العامة
100	6- التوصيات والاقتراحات
102	خاتمة
104	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة	01
33	يوضح السلطة والقوة وعلاقتها بالقيادة	02
38	يمثل نمط تطور القيادة	03
40	يمثل نمط القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية)	04
41	يمثل نمط القيادة الديمقراطية (المشاركة)	05
41	يمثل نمط القيادة التسيبية (الحرية)	06
57	يمثل مراحل إدارة الأزمة	07

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	يبين توزيع المبحوثي حسب متغير الجنس	01
84	يبين توزيع المبحوثي حسب الحالة المدنية	02
85	يبين توزيع المبحوثي حسب المستوى التعليمي	03
85	يبين توزيع المبحوثي حسب متغري الأقدمي في العمل القيادي	04
86	يبين توزيع المبحوثي حسب عدد الموظفين تحت الإشراف	05
87	يبين إذا ما هناك هيئة خاصة بإدارة الأزمات	06
87	يبين مدى استطاعة القيادة الإدارية التنبؤ بحالات الأزمة	07
88	يبين مدى التحضير والتخطيط المسبق لوضع حلول للأزمة	08
88	يبين احتمالات حدوث أزمات داخل المؤسسة	09
88	يبين ما ان كان هناك مكافآت لمن يجد حلا لأي أزمة	10
89	يبين رأي المبحوث في دور عملية التحفيز في إدارة مكافحة الأزمات	11
89	يبين ما إن كان للقيادة دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة	12
90	يبين ما إذا كان المرؤوسين يلتزمون بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة	13
90	يبين ما إن كان هناك نمط قيادي معين يمارسه المعني بإدارة الأزمات	14
91	يبين رأي المبحوث في أي أنماط القيادة يتبعه في إدارته للازمات	15
91	يبين كيف يتم عمل القيادة الإدارية في مكافحة الأزمات	16
92	يبين الغرض من استخدام الأنماط القيادية	17
92	يبين ما إن كان نمط القيادة الإدارية له تأثير على تجاوز تحديات كل مراحل الأزمة	18
93	يبين ما إذا كانت القيادة تقوم بتقييم أدائها خلال تعاملها مع الأزمة	19

93	يبين ما إذا كانت مؤسستك تعتمد إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات	20
94	يبين رأي المبحوث في وجوب أن يكون القائد لديه الخبرة الكافية ليتمكن من إيجاد حلول للأزمة	21
94	يبين ما ان كانت مهارات وخبرات القائد تؤثر في مواجهة الأزمات في المؤسسة	22
95	يبين ما إذا كانت لشخصية القائد دور في تجاوز تحديات الأزمة	23
95	يبين ما إن كانت الأزمات تساعد في تطوير مهارات القائد	24
96	يبين رأي المبحوث في أهمية استشارة القائد فريق عمله بخصوص مواجهة الأزمة	25
96	يبين سعي القيادة إلى الاستفادة من الدروس التي تعلمتها خلال تعاملها مع الأزمة	26
97	يبين المهارات القيادية لإدارة الأزمات وقت حدوثها	27
97	يبين مدى مساهمة هذه المهارات في تخطي الأزمات مستقبلا	28

مقدمة

مقدمة

إن ما يميز شخص عن آخر هي الصفات التي يمتلكها فطرة أو كسبا ومن بين هذه الصفات نجد صفة القيادة التي وبطبيعة الحال لا يمتلكها كل شخص وإنما يتميز بها البعض فقط ، فالقيادة تعني التعامل مع أصعب عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري حيث تعمل على توجيهه وتصحيح أخطائه ودفعه نحو ما يقدم للمؤسسة ما ينهض بها ويرفع من كفاءتها .

ومما لا شك فيه أن المنظمات بحاجة إلى من يقودها نحو تحقيق أهدافها بإتباع طريقة معينة في تسيير شؤون المؤسسة والنهوض بها وتوجيهها نحو ما يخدم مصالحها ومصالح أفرادها ، فالقائد هو من يؤثر بهم فيصبح قوتهم ويتبعونه في كل الأمور ، وتعتبر القيادة الإدارية ضرورية لنجاح كل مؤسسة، أيا كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وهذا لما لها من تأثير على مجريات الأمور، فالمؤسسات الناجحة اليوم تتميز عن غيرها بامتلاكها لأهم مورد نادر وهو القائد، لذلك ازدادت الحاجة والطلب على الكفاءات التي تتوافر فيه مختلف المهارات القيادية من أجل الدفع بالمؤسسات إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية الإنتاجية.

وكما هو الحال فالمؤسسات دائما ما تكون عرضة للمشاكل وحوادث الأزمات فيها حيث تعتبر الأزمة حدثا مفاجئا يطرأ على المؤسسة دون توقع لها ومن المحتمل أن تصبح كارثة ما لم يكن التدخل لحلها سريعا ، أو على الأقل حدها من أن تحدث خلا من شأنه أن يؤثر في نظام المؤسسة ويهدد كيانها لذلك توجب على الإدارة أن تقوم بتعيين فريق خاص لمواجهة الأزمات هذا الفريق الذي يوجهه القائد وذلك ب التأثير على العاملين بالاعتماد على جملة من الإجراءات المتنوعة ذات أسس علمية متعلقة بالعنصر البشري بغرض توجيه أدائه الوظيفي المرغوب فيه لذلك أصبحت العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين لزاما لتحقيق استجابة الأوامر فالقيادة تعمل على تجاوز العقبات وتفسير وحل الكثير من المشكلات التي تخلفها الأزمات .

وسنحاول من خلال الدراسة التي بين أيدينا أن نوضح دور عملية القيادة في مواجهتها للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة ومحاولة التصدي لها ، وقد قسمنا عملنا هذا إلى عدة فصول موزعة على قسمين أحدهما مخصص للجانب النظري من الدراسة والأخر للجانب الميداني والتطبيقي، وبالتالي قسمنا الدراسة الراهنة إلى خمسة فصول:

تطرقنا في الفصل الأول الجانب النظري للإطار المفاهيمي الذي يحتوي على المشكلة البحثية وفروضها ، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، صعوباتها ثم تحديد مفاهيم الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه لموضوع القيادة ومعرفة أركانها والتعرف على المهارات التي يمتلكها القائد ودور العمل القيادي في المنظمات ونظريات وأنماط القيادة .

والفصل الثالث تناولنا فيه إدارة الأزمة إبتداء من المفاهيم مرورا بالأسباب وقوع الأزمة وخصائصها وصولا إلى متطلبات وأساليب إدارة الأزمة .

الفصل الرابع خصص للإجراءات المنهجية للدراسة، وقد بينا فيه مجالات الدراسة، طبيعة العينة ، المنهج المستخدم والأدوات المستعملة في الدراسة.

الفصل الخامس وخصص لعرض وتحليل البيانات وفقا لمحاور الاستمارة بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وصولا إلى توصيات ومقترحات .

الجانب النظري

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا : الإشكالية

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب الدراسة

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : صعوبات الدراسة

سابعا : تحديد مفاهيم الدراسة

ثامنا : الدراسات السابقة

تاسعا : قائمة مراجع الفصل

أولا : الإشكالية

تعتبر القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى إلى النجاح والاستعداد لمواجهة أي أزمة تقابلها في طريقها إلى تحقيق أهدافها، خاصة في عصرنا الحالي لأن القيادة أصبحت حاجة ماسة لسير المؤسسات بسلاسة وذلك عبر توفر قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة المناسبة والقدرة على تحمل المسؤوليات والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها.

تعتبر مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقا فبقدر 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 الناتجة 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 الناجحة.

وفي ظل التطورات المتسارعة في عصرنا هذا لا توجد منظمة لا تتعرض للأزمات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه فكلها تتعرض الى أزمات ومشاكل اقتصادية واجتماعية، وكمثال عن ذلك نرى الأزمات التي يمر بها قطاع الصحة في الجزائر، حيث تأزم الوضع أكثر بعد نقشي فيروس كورونا فنجد صعوبة كبيرة في مواجهه القطاع الصحي الجزائري لهاته الأزمات، حيث تعتبر المستشفيات أيضا من أكثر المنظمات التي تتعرض للأزمات وذلك حسب تقارير أكدت ذلك، ولهذا أصبح استخدام تقنيات إدارة الأزمات وأساليبها في الوقت الحالي ذو أهمية بالغه للتغلب على المشكلات وتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي.

إن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، وتعتبر إدارة الأزمة عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمة المحتملة عن طريق رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع حدوثها أو الإعداد لها لتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفعالية لما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجميع، وهذا لا

يكون إلا في ظل قيادة ناجحة وفعّالة تسعى للاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات وذلك من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين ،فللقيادة تخلق توازن بين أهداف المنظمة والعاملين والسعي لتوفير مناخ مناسب لهم ،بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين ،وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة ،وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص ،وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات وعوارض ،قد لا تكون في الحسبان أحيانا.

فالعامل بقيادة متميزة ومبدعة وكفؤة ، واعتمادا على ما تمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية ،ستمكنها من مواجهة كل مراحل الأزمات والتغلب عليها. ولذلك جاءت دراستنا لتبرز الدور المهم للقيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة التي ندرسها وهي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بن ناصر البشير الأم والطفل بالوادي. ولدراسة هذا الموضوع نحدد إشكالية دراستنا ونحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

• كيف تساهم القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بن

ناصر البشير الأم والطفل بالوادي ؟

ويتفرغ عن هذا السؤال جملة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- هل للقيادة دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة ؟
- هل يؤثر نمط القيادة على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المؤسسة ؟
- هل تشكل مهارات وخصائص القائد فرقا في تخطي ومواجهة الأزمات داخل المؤسسة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

يجب على أي باحث أن يهيأ نفسه منذ البداية عن النتيجة أو الفكرة التي يريد الوصول إليها ، إذ يتبين في السؤال الإطار العام لافتراضاته واقتراحاته ،الفرضية هي عبارة عن فكرة أولية أو مبدئية تربط بين ظاهرة موضوع الدراسة وعلاقتها بالعوامل المرتبطة أو المسببة لها.

استنادا لما طرحته إشكاليه دراستنا من تساؤلات ،فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية وثلاث فرضيات جزئية ،وتتمثل الفرضية الأساسية على النحو التالي:

*تساهم القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بن ناصر البشير الأم والطفل بالوادي .

الفرضيات الجزئية :

- للقيادة دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة.

- يؤثر نمط القيادة على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المؤسسة.

- تشكل مهارات وخصائص القائد فرقا في تخطي ومواجهة الأزمات داخل المؤسسة.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع :

• أسباب ذاتية :

كون مجال عملنا مستقبلا سيكون داخل الإدارة التي بدورها قد تكون عرضة للأزمات في أي وقت من الأوقات ، مما دفعنا لمحاولة معرفة كيفية تعامل القائد مع المشاكل وتأثيره على الأفراد داخل المنظمة وإبراز قدراته ومؤهلاته في تحقيق النظام للمؤسسة والتعرف على كيفية تجسيد دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الجزائرية ، وكذلك الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع والرغبة في التعمق والتعلم المزيد عن صفات الشخصية القيادية القوية والناجحة .

• أسباب موضوعية :

بداية لأن مثل هذه المواضيع تحتوي على المراجع بوفرة كما أنه يعتبر موضوع مهم بالنسبة لتخصصنا "تنظيم وعمل" ولأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع القيادة في وقتنا الحالي وانتباه الأفراد إلى أهميته ليس فقط في الإدارة بل حتى في حياتنا اليومية فموضوع القيادة يستحق أن تسلط عليه المزيد من الأضواء من قبل الباحثين والتعمق في أهميته وعلاقته بالكثير من المجالات الاجتماعية والمواضيع البحثية ، لأنه يمس الكثير من جوانب الحياة المتعلقة بالإدارة والتخطيط ووضع الخطط المستقبلية لتفادي أي عوائق يتوقع حدوثها .

رابعا : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراستنا في معرفة الأساليب والطرق التي تعتمد عليها القيادة في التعامل مع المشاكل واتخاذ القائد الأسلوب المناسب واعتماده على الإجراءات المناسبة في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة . بالإضافة إلى التحديات التي تواجهه أثناء محاولته في حل الأزمة التي تكون أمامه وتقدمه لمجموعة من الاقتراحات والتوصيات من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها ، للحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها ونموها ومحاولة توضيح دور القيادة من خلال وضعها داخل قالب علمي .

خامسا : أهداف الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على الدور الذي يلعبه القائد في إدارة المصاعب والمشاكل داخل المنظمة وكيف يتعامل معها بـوكيفية معالجتها ومحاولة تفادي وقوعها والعوامل التي تساعد القائد على تجاوزه للأزمات داخل منظمته في سبيل النهوض بها وتحقيق استقرارها واستمرارها .

- ✓ التعرف على خصائص و قدرات و أنماط القيادة المعمول بها في مؤسساتنا الاقتصادية ومدى كفاءتها في التعامل مع الأزمات .
- ✓ التعرف على ماهية إدارة الأزمات و أهم مراحلها.
- ✓ فهم الدور الذي تلعبه القيادة في علاقتها بإدارة الأزمات في مختلف مراحلها.
- ✓ التعرف على صفات وخصائص القائد الناجح وطريقة التعامل مع العقبات التي يقابلها خلال رحلته لتحقيق أهداف المؤسسة .

سادسا : صعوبات الدراسة :

واجهتنا بعض الصعوبات خلال رحلة دراستنا وخاصة مع تفشي جائحة كورونا فكان من الصعب إيجاد مؤسسة تقبل تطبيق الدراسة عليها فمعظم المؤسسات يمنعون دخول الغرباء ،أي لا يسمح بدخول أي شخص غير موظف بالمؤسسة لمنع الاختلاط ، كما أننا واجهنا صعوبة في فهم المخطط الهيكلي للمؤسسة لأن بعض فروعها ليست موجودة في المؤسسة وتابعة إلى جهة أخرى حيث صعب علينا تنظيم الفروع وتصنيف كل فرع تحت المديرية المسؤولة عنه ،وكذلك طول مدة استرجاع الاستبيانات وعدم الإجابة الكاملة على كل الأسئلة المطروحة فيه من قبل العينة

سابعا : تحديد مفاهيم الدراسة :

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجيهاته على اعتبار أن المفهوم هو أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها ولهذا في الدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية :

القيادة ،الدور، الإدارة،الأزمة،إدارة الأزمات ،النمط القيادي،المهارة، المؤسسة العمومية .

1/ القيادة :

لغة :

- القيادة من قاد ، قودا والقيادة وقيادا ومقادا، الدابة مشي أمامها آخرا بقولها .
 - القيادة قاد، قيادة الجيش، كان رئيسا عليه (المنجد في اللغة والإعلام، 2003، ص806)
- إصطلاحا :**

يعرفها هربرت سيمون: هي أن يكون القادة الذي يبتعملون ذكاءهم ويحجسون فن توجيه الآخري والتأثي فيهم ، ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة ، وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة (أحمد قواربي، 2007، ص25).

كما يعرفها ريتشارد كوكس بأنها: أسلوب الفرد عند قيومه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد، تجاه هدف مشترك بينهم (John M, Pfiffner ,Robert, presthus, 1960,8p). وعرفها محمد شامل بأنها: الإحساس بمطالب الجماعة والتعدي عنها وإيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الأفراد وراء الجهود المحققة لها (محمد حسن علاوي، 1998، ص15). أما هالبن فيعرف القيادة: ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها .

ويعرفها بولز بأنها: عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل اتجاه تحقيق الأهداف التي يرونها مقبولة (عارف تامر، 1995، ص110).

إجرائي :

هي ظاهرة اجتماعية تقوم على عملية التأثي في الجماعة بهدف تحوي أهداف مشتركة.

مما سبق يتضح أن الأسلوب القيادي هو ذلك النمط الذي يتخذه القائد لمواجهة موقف ما سواء كان ديمقراطي أو تسلطي... ، بهدف تحوي أهداف المؤسسة.

2/ الدور :

لغة:

جمعه أدوار، الدور هو الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، الدور (عند المناطقة) هو توقف كل من الشري على الآخر، مصدر دار، دار ب، دار على، فالدور هو مهمة ووظيفة، قام بدور، لعب دورا أي شارك بنصيب كبير (خليل الجرو، 1973، ص547).

اصطلاحا:

ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية إلى لنتون إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيمي يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض من الأشخاص القائمين بها الخضوع لها . ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم، وهذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الأخرين بشأن أداء شخص ما دورا معينا في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم (محمد عاطف غيث وآخرون، 1995، ص112).

ويعرفه **Biddle**: بأنه أسلوب اجتماعي للتصرف في موقف معين يمارسه أي شخص يشغل وظيفة أو مركز اجتماعي .

أما **Moyino**: يرى أن الدور تجربة خارجية بين الأفراد تفترض عدة ممثلين على المستوى التفاعلي، وهو تصرف منبه وفي نفس الوقت استجابة وبذلك يحدد تصرفين متتابعين لدى الفرد، إذ أن إدراك الدور يعني تعيين المنبه والإجابة عليه (معين خليل العمر، 2006، ص234).

أما **نيكمب**: يعتبر مفهوم الدور سوسولوجي حيث يثيري إلى نمط الفعل المتوقع من كل أعضاء الجماعة الذي يشغلون مركزا، أي أنه نموذج سلوكي مرسوم لجموع الأفراد الذي يشاطرون وضعي اجتماعية واحدة (Dindnelery، 2002، 323P).

إجرائيا :

هو أسلوب وتصرف يؤدي به الفرد النشاط المطلوب حسب وظيفته ومركزه الاجتماعي الذي يحقق ما هو متوقع في مواقف معينة.

3/ الإدارة :

لغة :

- أدار، إدارة الشيء جعله يور، نظم، تعاط الأمر، أحاط به، الإدارة، (مص، أدار) الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة (جبران مسعود الرائد، 2005، ص45) .

- إدارة دور، إدارة شركة أو مؤسسة أو جهاز، يبري أمورها ويشرف على أعمالها (مؤنس رشاد الدين، 2000، ص112) .

إصطلاحا :

يعرفها تايور: أنها التحدي الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاء الطرق (مصطفى موسى، 2005، ص7).

أما أرنست ديلي: فيعرفها بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخري لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين (حسني سلامة، 2004، ص14).

ويعرفها ماس ودوجلاس: أنها العملي التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخري نحو الأهداف المشتركة (علي السلمي، 1949، ص9).

وتعرف: بأنها مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمل يات: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقوي، والمتابعة التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (طلعت إبراهيم طلعت، 2007، ص58).

إجرائي :

هي مجموعة العمليات والأنشطة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة وصولا إلى الهدف المحدد .

4/ الأزمة :

لغة :

يشير التعريف اللغوي لمفهوم الأزمة وفق المعجم الوجيز على أنها " الشدة والضيق " والفعل أزم على الشيء أزما، أي عض بالفم كله عضا شديدا ، أو يقال: أزم الفرس على اللجام، ويقال أزمت السنة أزما، أي اشتد قحطها. (المعجم الوجيز: 1990، ص15).

إصطلاحا :

عرفها ميتروفو و بوتشون **pauchant and Mittroff** بأنها "حالة تمزق ،تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده (booth Simon, 1993, p85).

عرفها **فينك Fink** بأنها: "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل ،وحالة من عدم الاستقرار، بحيث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة" (Fink, 1986, p76)

عرفها السيد عليوة بأنها: "لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بالأزمة، وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد، واختلاط الأسباب بالنتائج". (السيد عليوة، 2001، ص18).

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الأزمة موقف يحدث بصورة مفاجئة ،يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام ،وقد يسبب ضغوطات وتوتر حاد لمتخذ القرار، إلا أن نتائجه قد تكون إيجابية بدرجة عالية وقد تكون سلبية للغاية.

إجرائيا :

هي موقف تمر به المؤسسة يجعلها في وضع غير مستقر ي سلنوم منها اتخاذ قرار محدد لمواجهة ذلك الموقف .

5/ إدارة الأزمات :

لقد لقي مفهوم إدارة الأزمة جدلا ونقاشا واسعا بين الباحثين والخبراء حول ماهية هذا المفهوم ومعناه، ومن أهم التعريفات التي قدمت له ما يلي:

عرفت بأنها: "تمثل مجموعة من الوسائل التوقعية ،والتي تجعل المنظومة قادرة على تنسيق العمليات ،ومواجهة الكوارث والرقابة عليها ،كما تمكن المنظمة من تعظيم فرص النجاح، وتقليل المخاطر التي تواجهها " (: Mager Nudellqnd Norman Antohol , 1988, p20).

عرفها أبو قحف بأنها: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها في السوق". (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص352).

وعرفها بعض الباحثين بأنها: " نظام يهدف إلى معالجة الأزمات من خلال عمليات الإعداد والتخطيط وإجراء التحضيرات الضرورية لاستثمار مؤشرات الأزمة قبل حدوثها وتفاديها، والحد من الأضرار الناتجة أثناء وبعد حدوثها ووقف تصاعدها وتفاقم حدوثها، وذلك بطريقة تساعد المنظمة على الاستمرار في نشاطها الطبيعي. (عزات كريم العدوان، 2013، ص90).

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن إدارة الأزمات تعني مجموعة من الطرق والأساليب الإدارية التي صممت تحديدا للتعامل مع مواقف الأزمة، من خلال التعرف على أسبابها ، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بنجاح وتقليص تداعياتها إلى أقصى حد.

إجرائيا :

هي علم استخدام الأدوات والوسائل اللازمة في التعامل مع أي أزمة أثناء مراحلها المختلفة أي قبل وأثناء وبعد الأزمة ومعالجتها والسيطرة عليها .

6 / النمط القيادي :

لغة :

تعني لكلمة "نمط" الطريقة، والأسلوب ضرب من البسط، أو الطراز من الشريعة . (بن هادية وآخرون، 1991، ص53، 12).

ويقال أيضا هذا من نمط هذا ، وما عنده نمط من العلم اي نوع منه. (معلوف، 1996، ص205).

إصطلاحا :

عرف روبرت أوينز (Robert Owens) النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج بالمنظمة" . (العميان وآخرون، 2010، ص275).

أما القحطاني: فيعرف النمط القيادي بأنه "تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها فجا يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً، أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل" . (سالم بن سعيد القحطاني، 2008، ص72).

أما أبو النصر فعرف النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراد في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين". (أبو ناصر وآخرون، 2009، ص121).

إجرائياً :

النمط القيادي هو المنهج الذي يتبعه القائد لتحقيق أهداف المنظمة وتسيير جميع أنشطتها .
7/المهارة :

لغة :

المهارة : من مهر مهارة الشيء وبه حذق فهو ماهر في صناعته أتقنها معرفة ، الماهر ، الحاذق السابح المجيد (البستاني، 1977، ص750).

المتمهر: هو الأسد الحاذق بالافتراس ، مهر في العلم أي كان حاذقاً عالماً به (الفيروز أبادي، 1996، ص615).

وهي الحذق، البراعة، الفطنة والذكاء (احمد، وآخرون ب.ت، ص663).

إصطلاحاً :

هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات (السلمي، 1999، ص32).

والمهارة هي مستوى الإتقان الذي يمتلكه المعلم وقدرته على استخدام معارفه استخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف بشكل تتمثل فيه السرعة في الانجاز والدقة في الأداء والاقتصاد في الجهد والتكاليف (المرتجي، 2009، ص10).

إجرائيا :

المهارة هي كل ما يكتسبه الفرد من معارف وقدرات جديدة تفيده في تطوير نفسه وتنمية عقله لاستخدامها في كل أعماله وتحركاته لتحقيق أفضل النتائج .

8/المؤسسة العمومية :

لغة :

يقصد بالمؤسسة لغة : جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية أو صناعية (المنجد في اللغة العربية، 1991 ،ص10).

أما كلمة عمومية فهي من فعل عم ،عموماً، يقال: عم المطر الأرض ،أي شملها ،وعم القوم بالعطية أي شملهم ، وعمم ضد خصص والعام خلاف الخاص .يقال "جاء القوم عامة"، أي جميعا .والعمم ،الكثرة ،الاجتماع، اسم جمع للعامة وهي خلاف الخاصة (المنجد في اللغة العربية، 1991 ،ص528).

إصطلاحا :

عرفها جورج فيدل المؤسسة العمومية بقوله: " لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه بأنها مرفق عام منح الشخصية المعنوية، إلا أن هذا التعريف لا يصور الواقع لأنه لا يشمل كل المؤسسات العمومية وبالأخص الجمعيات النقابية للملاك وبالتالي يبقى التعريف السلبي للمؤسسة العمومية صحيحا ،أي المؤسسة العمومية هي كل شخص عام غير الدولة أو الأشخاص الإقليمية ، أشخاص القانون العام غير ذلك الشخص الإقليمي " (حماد محمد شطا،1984، ص 60).

ويعرفها الأستاذ عمار عوادي : " المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية ، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني . " (عمار عوادي، 2005 ،ص 307).

إجرائيا :

المؤسسة المعني بهذه الدراسة هي مجموعة منظمة من وسائل بشرية ومادية ومالية تهدف إلى تحقيق أهداف خاصة بها في نطاق زمني ومكاني معين .

ثامنا : الدراسات السابقة :

تم التطرق من قبل العديد من الباحثين لمواضيع حملت مفاهيم القيادة وإدارة الأزمات ،سواء الدراسات التي تطرقت إلى المتغيرين معا ، أي القيادة وإدارة الأزمات أو تلك التي تطرقت إلى متغيرا واحدا أي القيادة أو إدارة الأزمات كل على حدا وسنذكر منها البعض.

1/ دراسة سكيك، رندة جمال إسماعيل : المرونة النفسية وعلاقتها بمهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس بكلية التربية بالجامعة الإسلامية ،غزة ،2012

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة،كما هدفت التعرف على مستوى كل من المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى أفراد العينة ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة النفسية ومهارة الأزمات لدى أفراد العينة تعزى للمتغيرات التالية:
(الجنس،العمر،المؤهل العلمي،التخصص،عدد سنوات الخبرة،المسمى الوظيفي،منطقة السكن). تكونت عينة الدراسة من (105) شخص من أعضاء المجلس التشريعي الفلسطيني الممثلين للقيادة التشريعية و الوزراء والوكلاء والمدراء العام لاون في كل وزارة وهم الممثلين للقيادة التنفيذية .

وانطلقت الباحثة من فرضيات هي :

-لا توجد علاقة بين المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة.

-لا توجد فروق دالة إحصائية في المرونة النفسية لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، منطقة السكن).

-لا توجد فروق دالة إحصائية في مهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، منطقة السكن).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، حيث قامت بتصميم أداتين قياس الأولى لقياس المرونة النفسية، ومكونة من (56) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي:

(التواصل، الاستبصار، التسامح، الإبداع، اتخاذ القرار والواقعية، الاستقلال)، والثانية لقياس مهارة إدارة الأزمات ومكونة من (61) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي:

(الاكتشاف، الحد من الأزمة، التخطيط، المواجهة، التحكم، التعلم من الأزمة، التغيير للأفضل)، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (30) قيادي من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الأدوات على (176) وقد تم استرداد (105) عينة فعلية صالحة لأغراض البحث العلمي. استخدمت الباحثة أساليب إحصائية متعددة لتحليل استجابة أفراد العينة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن هناك تفاوت في درجات مجالات أداة قياس المرونة النفسية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة. عدم وجود فروق دالة إحصائية في المرونة النفسية لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، منطقة السكن).

وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات من أهمها:

-التأكيد على التربية القيادية في المدارس من خلال تفعيل البرلمان الشبابي لإنشاء جيل قيادي متميز .

-تفعيل وتعزيز الجانب الإعلامي للتعامل مع الأزمة عالميا ومحليا لاطلاعه على المعاناة التي تمر بها القيادات ومدى تجاوزها لتلك المحن والأزمات.

-ضرورة إعداد قاعدة بيانات خاصة بالأزمات في كل مؤسسة حكومية .

-إتاحة الفرصة للمرأة بتقلد مناصب إدارية على نطاق أوسع وذلك لما له الأثر الكبير في تحسين الأداء حيث برعت المرأة في العديد من المهام والخبرات على الصعيد العملي الوظيفي .

-عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات بين الحين والآخر في أهم التطورات التي طرأت على سمات الشخصية القيادية وكيفية إدارة الأزمة،و تعزيز القيادات في الجوانب التي تميزوا فيها من خلال هذه الدراسة كالاستقلال والتواصل،والمواجهة والتغيير للأفضل، كما توصي بعقد دورات مكثفة للقادة والمدراء في الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

2/ دراسة العبيدي: إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي: دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها،2002

هدفت الدراسة للتعرف على مدى العلاقة بين إدارة الأزمات وأنماط السلوك القيادي وأساليب التعامل مع الأزمات، تألف مجتمع الدراسة من هيئة الكهرباء وتشكيلاتها والمتمثلة بالمديرين العاملين ووكلاء المدير العام ومديري الأقسام.

وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية من خلال سحب 100 مدير يشكلون 17 بالمائة من المجتمع الكلي،وقد تم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة.

أثارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التأزم والخط القيادي الموجه،كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطات دلالة إحصائية بين مرحلة التأزم والنمط القيادي البائع إذ بلغت أعلى قيمة للارتباط مع النمط البائع،بينما لم

تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مراحل الأزمات وأنماط السلوك القيادي، وبينت الدراسة أن النمط القيادي السائد في هيئة الكهرباء هو النمط القيادي البائع الذي يبدي فيه المديرون اهتماما بالعمل واهتماما بالعاملين .

3/ عبد الرحمان محمد أبو عمر: فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات، أطروحة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2002

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

فرضيات الدراسة

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

-توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة احتواء الأضرار.

-توجد علاقة بين فاعلية نظم المعلومات ومرحلة استعادة النشاط .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة استبيان، وزعت على عينة مكونة من 186 موظف وموظفة تتضمن ثلاث محاور. الأول بيانات شخصية والثاني أداء أفراد العينة نحو فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات أما الثالث يتمحور حول أثر نظم المعلومات في إدارة الأزمة.

نتائج الدراسة

أدرجت تأثير نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على إدارة الأزمات تتفاوت من مرحلة إلى أخرى خاصة في مرحلة احتواء الأضرار.

نظام الوحدة يعمل على جمع المعلومات الخاصة بالأزمة ويخزنها في قواعد البيانات .
العلاقة بين عناصر فاعلية النظام وبين إدارة الأزمات في جميع مراحلها .

4/ كتاب للدكتور رجب عبد الحميد بعمود (إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث
دراسة نظرية وتطبيقية) ،دار الكتاب الجامعي،2013

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

5/ كتاب للباحث قصي محبوبة بعنوان القائد بين السلطة والسياسة والنفوذ ،الأهلية
للنشر والتوزيع ، 2010.

حيث تناول الباحث في هذا الكتاب مفاهيم أساسية حول القيادة مثل الحاجة الدائمة إلى
وجود القيادة ، وكيف كان ينظر للقائد ، من خلال عرضه لنظرية الرجل العظيم لتتبعها
نظريات أخرى حاولت تفسير نشوء القيادة ، مثل نظرية السمات والنظرية السلوكية
ونظرية الأدوار ونظرية القيادة الظرفية ، كما تطرق الباحث إلى العلاقة بين السلطة
والقيادة ، وقد تناول الباحث كذلك قيادة الأنبياء بين القدسية والإنسانية ، وقد أدرج في
فصل أمثلة من القيادة التي صنعت على حد تعبيره تيارات حملت مفاهيمها ومبادئها

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

قائمة مراجع الفصل

- 1- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق ، بيروت- لبنان ، 2003، 806ص.
- 2- أحمد قواربي: فن القويمة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2007، 25ص.
- 3- محمد حسن علاوي: سيكولوجي القويمة الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة- مصر، 1998، ص15.
- 4- عارف تامر: إخوان الصفا وخلان الوفا، منشورات عويطات، بيروت-لبنان، 1995، ص110 .
- 5- خلطي الجرو، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس- فرنسا، 1973، ص547 .
- 6- محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، مصر، 1995، ص112.
- 7- معني خلطي العمر: معجم علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006 ، ص234.
- 8- جبران مسعود الرائد: معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط3 ، دار العلم للملايين، بيروت - لبنان، 2005 ، ص45.
- 9- مؤنس رشاد الدين: المرام في المعاني والكلام - القاموس الكامل - ، دار الراتب الجامعية، بيروت - لبنان ، 2000 ، ص112.
- 10- مصطفى موسى: الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جدي -، دار الفكر العربي، عمان- الأردن، 2005 ، ص7.
- 11- حسري سلامة: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان-الأردن، 2004، ص14.
- 12- علي السلمي: السلوك التنظيبي، مكتبة غريب، القاهرة - مصر، 1949، ص9.
- 13- طلعت إبراهيم طلعت: علم اجتماع التنظيبي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2007 ، ص58
- 14- المنجد في اللغة العربية، الطبعة الحادية والثلاثون، بيروت، دار المشرق، 1991 ، ص528 .

- 15- حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة (نظرية المرافق العامة)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص60.
- 16- عمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص307.
- 17- عبد السلام أبو قحف، دليل المدير، إدارة الأزمات في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح، العقود الإدارية، - إدارة الأزمات- دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص352 .
- 18- العدوان عزات كريم ، العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص90.
- 19- القباني علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلالي بن الحاج يحيى، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، طبعة7، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1991، ص205
- 20- معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 35، دار الشرق بيروت المكتبة الشرقية، لبنان، 1996، ص15 ص205.
- 21- سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، مكتبه الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص72 .
- 22 - العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعه 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص275.
- 23 - أبو ناصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2009، ص121.
- 24 - البستاني فؤاد، منجد الطلاب، دار المشرق، ط21، بيروت لبنان، 1977، ص750
- 25- الفيروز أبادي، مجد الدين ، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، طبعة 5 ، بيروت ، لبنان، 1996، ص615.
- 26- احمد، هزار وأبو نصري، جميل وحسن ، رمزية، المتقن القاموس العربي المصور، دار الراتب الجامعية، (ب.ت) ، بيروت لبنان، ص663 .
- 27- السلمي، علي ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر، 1999، ص32.

28- المرتجي ،ذكريات ،دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث من محافظات غزة وسبل تفعيله ،رسالة ماجستير ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ،الجامعة الإسلامية ،2009 ،غزه . ص 10.

باللغة الاجنبية

1-Dindnelery : Psychologie sociale Textes fondamentaux, Anglais et Americains du nord,Paris, 2002,323P.

2-John M, Pfiffner ,Robert presthus: Public Administration, new york, the Ronald company,1960 ,8p.

3-André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15éme édition, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1999.

4- Mager Nudell qnd Norman Antohol ،(1988) ،The handbook for effective emergency and crisis management, New York, p20.

5- Fink،(1986) ،For the inevitable amacon, planning management crisis, New, p76.

6-booth Simon،(1993) ،crisis management strategy competition and change,p85.

الفصل الثاني :

القيادة

الفصل الثاني : القيادة

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم في القيادة

المبحث الثاني : أركان ومهارات القيادة

المبحث الثالث :الفرق بين القيادة والإدارة والفرق بين القيادة والزعامة

المبحث الرابع: دور العمل القيادي في المنظمات

المبحث الخامس : الفكر القيادي عند القدامى

المبحث السادس : هل القيادة فطرية أم مكتسبة

المبحث السابع : النظريات المفسرة للقيادة

المبحث الثامن : أنماط القيادة

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد

تضم المنظمات أفراداً من مختلف الثقافات والشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقاً لإجراءات عمل معينة، تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، في هذا الإطار دائماً ما يبرز شخص معين يكون مميزاً وبدون شعور منهم يصبح هذا الشخص مؤثراً بهم وقوتهم ويتبعونه في كل الأمور وحتى يلجئون إليه لحل مشاكلهم، وهذا ما يعرف بالقيادة والتي تعتبر عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات لأن القائد يمكنه أن يسير أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق ألا وهو العنصر البشري.

المبحث الأول : مفاهيم في القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلوة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داود ،قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف .(أحمد بن عبد المحسن العفان مهارات القيادة وصفات القائد، 2004 ص3)

المطلب الأول: تعريف القيادة :

في لسان العرب "القُوْد" هو نقيض "السُّوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها . (طارق السويدان، فيصل باسراحيل، 2004 ص 40)

يرى محمد منير مسري أن القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور . والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة والتمثيل أي الدفاع عن جماعته والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها .(محمد منير مرسى، 2001 ص141)

أما محمد صلاح الحناوي ومحمد سعيد سلطان فيعرفان القيادة بأنها الفرق بين النجاح والفشل سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال يكمن في عنصر القيادة ، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن ، إلا أن مفهوم القيادة مزال غامضاً .(محمد صلاح الحناوي محمد سعيد سلطان، 2005 ص377)

المطلب الثاني: تعريف القيادة من حيث الموقع

أولاً: تعريف القيادة كموقع وظيفي

يمكن القول إن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعاً وظيفياً على هرم رأسي ، إنهم هؤلاء الناس الموجودون فوقنا ، أو الذين يجلسون على قمة الهرم أو يرأسوننا والمسئولين عنا ، تلك هي الكيفية التي عادة ما ننظر بها إلى الرؤساء على قمة التسلسل الهرمي ، فهم أولئك الذين يمارسون القيادة من موقعهم الوظيفي على شبكات واسعة من المرءوسين .

هناك جانب آخر مرتبط بهذا الهيكل الوظيفي الهرمي، ويظهر هذا الجانب في الهيكل الموازي للسلطة والمسئولية. فما دام القائد هو المسئول يمكن القول بناءً على ذلك إنه يضمن تنفيذ ما يريد ، والحقيقة أن المرء يمكن أن يقترح أن السلطة تتضمن احتمالاً مناقضا للبدئية؛ أي إن الأمر يتعلق بالاتباع بقدر ما يتعلق بالقيادة . (كيث جرينت ، 2013 ، ص12)

ثانياً: تعريف القيادة باعتبارها شخصاً

إن شخصيتك هي التي تحدد إن كنت قائداً أم لا وهذا بالطبع يتوافق مع منهج السمات التقليدي؛ أي شخصية القائد أو سمته ، وقد نعد الكاريزما أفضل مثال على هذا النوع إذ يجذب لها الأتباع بسبب الجاذبية الشخصية لصاحب هذه الكاريزما إلا أن أيقونات القيادة لا تظهر إلا مع الجماعة وليس من الواضح على الإطلاق أن مثل هذه الأمثلة توجد بشكل منعزل اجتماعياً.

على سبيل المثال: ربما يدعي نيوتن أنه قاد اكتشاف الجاذبية ، لكن الأمر في حقيقته أن هذا الاكتشاف كان نتيجة لعمل جماعي قام به روبرت هوك وإدموند هالي بالإضافة إلى نيوتن.

ثالثاً: تعريف القيادة باعتبار النتائج

قد يكون من الملائم أكثر أن نتبع المنهج المعتمد على النتائج حيث إنه بدون النتائج (أي الغرض من القيادة) لن تحظى القيادة بالكثير من الدعم. قد يكون هناك الآلاف من الأفراد الذين من المحتمل أن يكونوا قادة عظاماً، لكن إن لم تدرك هذه الاحتمالية، وإن لم تكن نتائج هذه القيادة مقبولة، فسيكون من العسير منطقياً أن نصف هؤلاء بأنهم قادة

في أغلب الأحيان، يوجد عدد كبير من الناس والعمليات التي تفصل بين القائد وبين النتائج وقد تطرح هذا السؤال: لماذا نركز في العادة على القادة لنحملهم المسؤولية؟ يقول إميل دور كايف، إن الأتباع يرغبون بالفعل أن يكون قادتهم هم المهيمون أصحاب السلطة. وهذا يخدم الأتباع بطريقتين منفصلتين لكن مرتبطتين: الأولى، يمكن أن يلقي كامل المسؤولية عن القرارات الصعبة على كاهل القائد، والطريقة الثانية، عندما يفشل القائد، فإن الأتباع يجعلونه كبش الفداء، ومن ثم يخلون مسؤوليتهم.

أما فيما هو م تعلق بجوهر القيادة القائمة على النتائج وهو: هل العملية التي تتحقق النتائج من خلالها لها أهمية بالفعل؟ بالتأكيد، فإنه ينظر إلى الشخص الذي يتتمر في العمل أو في المدرسة، وينجح في تشجيع من يتبعونه على الإذعان له تحت وطأة التهديد بالعقاب على أنه قائد وفق معايير القيادة القائمة على النتائج، شريطة أن يكون ناجحاً في إكراهه للآخرين وفيما يحققه من نتائج. (كيث جرينت، 2013، ص14/15)

رابعاً: تعريف القيادة القائمة على العملية

القيادة وفق هذا النمط هي بالضرورة مفهوم علاقات وليست مفهوماً يقوم على ما تتمتع به من مهارات. بمعنى أنه لا يهم إن كنت تعتقد أنك تتمتع بمهارات عملية عظيمة، إن كان أتباعك يخالفونك الرأي. لذا، قد يمكننا أن ندرك القيادة من خلال العمليات السلوكية التي تميز بين القادة والأتباع، لكن هذا لا يعني أن بإمكاننا ببساطة أن نعد قائمة بالعمليات باعتبارها صالحة لكل الأوقات والأماكن بلا استثناء. ففي النهاية لا يمكن أن نتوقع من قائد روماني من القرن الثاني أن يتصرف بنفس طريقة تصرف سياسي إيطالي في القرن الحادي والعشرين (على الرغم من إمكانية هذا) لكن يظل ثابتاً مسألة أن أغلب افتراضاتنا عن القيادة ترتبط بمحيطنا الثقافي وليس شخصاً آخر. (كيث جرينت، 2013، ص18)

المطلب الثالث: مفاهيم متعلقة بالقائد :

***تعريف القائد :** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد. من حوله لإنجاز أهداف محددة .

***تعريف القائد الإداري :** هو ذلك الشخص الذي تم تعيينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه ويلجأ غالباً لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين وقد

يضطر أحيانا إلى استخدام السلطة الرسمية ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معا.

***تعريف المدير:** هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق اهتمامه قاصرا على البيئة الداخلية للمنظمة. (العساف، 2004، ص4)

***تعريف الزعيم:** وهو دائما ما يكون في القمة وله رؤية بعيدة ويوجه الشعب للطريق الصحيح، و هو عادة ما يكون صاحب مدرسة يترك من خلفه العديد من المؤسسات والأفراد و الفكر الذي يبقى للأجيال أو للأبد حتى بعد رحيله. (طارق محمد عنتر، الفرق بين الزعيم والقائد، 2018) (<https://tarig2.wordpress.com>)

المبحث الثاني : أركان ومهارات القيادة

المطلب الأول: أركان القيادة :

أ/ القائد: وهو شخص ذو صفات وسمات خاصة يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هدفها سواء كان هذا القائد معين من طرف الجماعة نفسها أو عينته سلطة خارجية .

ب/ المرؤوسين أو الأتباع: وهم جماعة من الناس لهم هدف مشترك .

ج/ الظروف أو الملبسات: أي الظروف التي توجد فيها الجماعة مع القائد .

د/ عملية التأثير: يمارسها القائد وتقع على الجماعة لتحريكهم لتحقيق الهدف المشترك بطريقة إرادية وعن اقتناع بحماس وثقة. (السلي، 2004 ص708)

المطلب الثاني: مهارات القيادة

المهارة تعني أداء العمل بسرعة ودقة ، كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة .

أولا: المهارات الذاتية

يقصد بها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يتصف بها المدير كما أنها تتضمن مجموعة خصائص جسدية وعقلية وانفعالية تحدد معالم شخصية المدير وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له .

وفي تلك المهارات السمات الشخصية للمدير والقدرات ال والمبادأة والابتكار والقدرة على ضبط النفس والقدرة على حسم الأمور والقدرة على مواجهة الجمهور .

ثانيا:المهارات التصورية

فهي تعد من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها ويرى كاتز أن المهارات التصورية تمثل القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤثر لأجزاء العمل المختلفة ، كما تعني قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده ، وتعتمد هذه المهارة على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء

ثالثاً:المهارات الفنية

وهي ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته سواء كانت مسؤوليات إدارية أو إشرافية وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله ، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم ، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب .

رابعاً: المهارات الإنسانية

هي تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية ، لأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء كما أن امتلاك المدير للمهارة الإنسانية يجعله قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم وبقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار لديهم ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم .

فالإداري الناجح هو الذي يقيم علاقات إنسانية حميمة مع كل العاملين معه من خلال معرفة القائد المستمرة والمتزايدة بالخصائص النفسية للعاملين لغرض خلق التكامل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة .(شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة،2010) www.pdfactory.com

المبحث الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة والفرق بين القيادة والزعامة

المطلب الأول: الفرق بين القيادة والإدارة :

*الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الدارة. لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

* تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :تحديد الإتجاه والرؤية ،حشد القوى تحت هذه الرؤية ،التحفيز وشحن الهمم بينما تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم،الإشراف والتوجيه ،الرقابة .

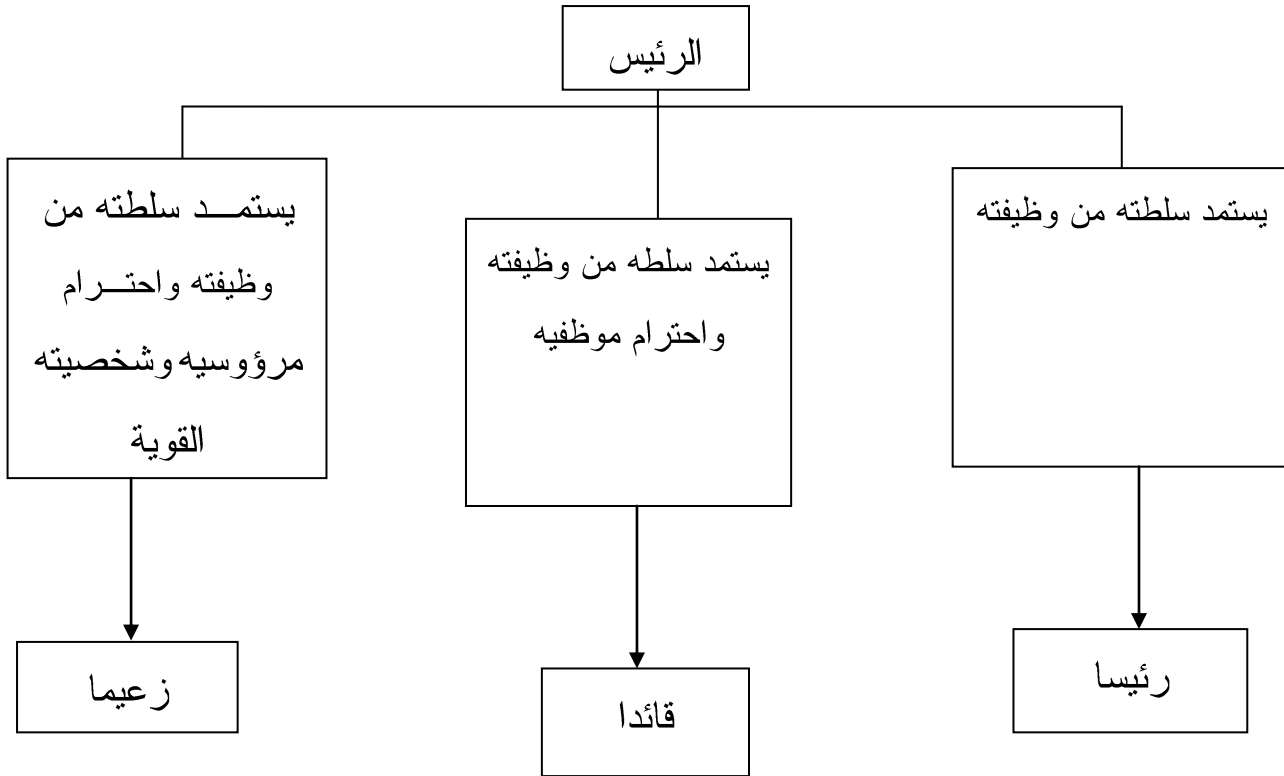
* تركز القيادة على العاطفة بينما تركز الإدارة على المنطق .

* تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" ،بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل" .

وكلاهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من الإنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة (عساف، 2004، ص4/5)

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والزعامة

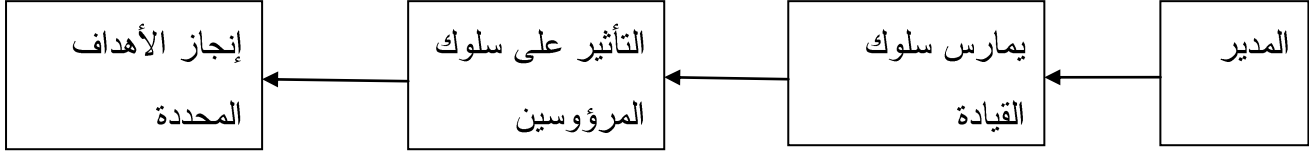
تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد ، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه ، وتحقيق أهدافهم بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة ،ويمكن القول بأن المدير بصفة عامة هو صاحب السلطة ، وهذه السلطة يمكن أن تكتسب من وظيفته وحينذاك يقال أن المدير هو الرئيس ، وقد تكتسب السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين فيطلق على المدير حينذاك قائدا ، أما إذا استمدت السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق على المدير حينذاك زعيما (الصيرفي، 2007، ص17).



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

المطلب الثالث: السلطة والقوة وعلاقتها بالقيادة

السلطة تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير، أما القوة فتعني مقدار التأثير على السلوك لانجاز نتائج مرغوبة. (حديد، 2000، ص135)



الشكل رقم(02) يوضح السلطة والقوة وعلاقتها بالقيادة

المبحث الرابع: دور العمل القيادي في المنظمات

المطلب الأول: القيادة ودورها الإنساني

* تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية ، وإثبات قدراتهم الفردية .
* مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف ، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء .

* شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمرؤوسين وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها .

* القدرة على إيجاد مناخ راقى في المؤسسة .

* مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل . (أبو قحف، 2002، ص430)

المطلب الثاني: القيادة ودورها في بناء فريق العمل

* يشجع الأفكار التي يبادر بها الأعضاء .

* يوفر تحليلاً متبصراً للخيارات .

* يشجع البحث على المعلومات .

* يبادر بالأفكار الخلاقة .

* يوفر التفاصيل ويضع القواعد . (العطية، 2003، ص158)

المطلب الثالث: التدريب

لقد اختلف الباحثون حول تعريف التدريب، ولكن تعريفاتهم تتفق جميعاً في أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير، فالتدريب عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، ويرى علي محمد عبد الوهاب أن التدريب هو: "عملية منظمة ومستمرة تسعى

المنظمة من خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين الملتحقين بالعمل بها معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال"

وعليه فإن أهمية التدريب تتزايد كأحد العوامل الفاعلة في تنمية قدرات العنصر البشري وخاصة قادة المنظمات ومرد ذلك أن التدريب قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات القادة الإداريين على مختلف مستوياتهم الإدارية ، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات القادة الإداريين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة . (خليل، 2007، ص20/22)

المبحث الخامس :الفكر القيادي عند القدامى

المطلب الأول :الفكر القيادي عند المصريين

كان النظام المؤسسي والحكومي يعتمد على نظام المركزية والنمط الأوتوقراطي في قيادة الجماعة، وكان للملك السلطة المطلقة في اتخاذ القرار كما كان كبار الموظفين يتم تعيينهم من طرف -الفرعون- وحتى يتولون المراكز القيادية يجب أن يدرّبوا على يد مدربين خاصين للتدريب، فكانت البرامج التدريبية لا تقتصر على تعريف المرشحين بأعمالهم فقط وإنما تشمل أيضاً على إطلاعهم على المجالات الأخرى لتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم كما عرفت الإدارة المصرية نظام الحوافز، فكان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا تقديراً بمجهودهم ،ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع معارفهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة كما طبقت نظام الحوافز المادية والمعنوية

المطلب الثاني : الفكر القيادي عند اليونانيين :

لقد أبدع اليونانيون في ممارسة الإدارة فلم تكن الوظيفة الإدارية مهمة يتصرف فيها الموظف كما يشاء، حيث أن ينصرف لها الموظف من بداية دخوله الوظيفة إلى غايق إحالته على التقاعد، كما اتبعت الإدارة عند اليونانيين مبدأ دورية الوظيفة والعمل ، والوظيفة في الفكر اليوناني لا تباع ولا تهدي، والمقدرة الإدارية هي التي تحدد شاغل الوظيفة حسب المواهب التي يمتلكها وهي التي تؤهله لشغل منصب يتوافق مع قدراته ومهاراته .

وتتضح أهمية القيادة الإدارية عند اليونانيين من خلال تعريف سقراط للإدارة إذ يقول "الإدارة مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" فالإدارة من خلال هذا التعريف أدركت وركزت على أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير ويقول سقراط أيضا في تحديد مواصفات المدير "يكون الرجل رئيسا كفوًا إذا عرف ما يحتاج إليه في عمله، وكانت لديه القدرة والمهارة على النهوض بجميع الأعباء في سبيل تحقيق ما يريد".

المطلب الثالث: الفكر القيادي في الدولة الإسلامية

لقد تميز نظام الإدارة في الدولة الإسلامية بمركزية السلطة في شخصية القائد الأول لهذه الدولة المتمثل في الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، فكان هو المشرع والأمر والناهي والقاضي وكان يعتمد على أسلوب القيادة عن طريق الشورى في ما يخص الأمور الدنيوية ونظام الحكم إلا ما كان يخص أمور العبادات، وقد ركز أو نادى بضرورة أن يكون لكل جماعة قلت أو كثرت قائد يتولى شؤونها تعود إليه الكلمة في اتخاذ القرار مما يساهم ذلك في كل شخص برأيه مما يخلق الفوضى واللاإنسجام. (صالحى سميرة، "أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر، 2008، ص8)

ومن أهم سمات القيادة في الدولة الإسلامية، القوة والعلم وذلك ما يؤكد قوله تعالى في سورة البقرة في وصفة للملك الذي بعثه للقتال عندما طلب اليهود أن يبعث الله لهم ملكا يقاتلون معه "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ" (سورة الحجرات - الآية 9)

كما كان يحث الرسول صلى الله عليه وسلم رجاله الذين يختارهم للولاية في الدعوة بالاتسام باللين والرفق والأمانة والصدق ويختار الذين تتوفر فيهم القدرة على الولاية، حيث أنه رفض طلب عبد الرحمان بن مسمرة حين قال له "يا عبد الرحمان لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها، إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها" (أحمد ابن تيمية، 2015، ص16)

المبحث السادس: هل القيادة فطرية أم مكتسبة

مما لا شك فيه أن الكثير من القادة المختارين قدرياً يقدمون على المخاطر ويموتون في سبيل تحقيق غاياتهم، ولكننا لا نعلم عنهم شيئاً. ولكن ينجو فقط القادة الناجحون، وهؤلاء هم من سحرنا بالحكايات عن أقدارهم. في هذه الحالات، يكون سؤال: هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟ لا داعي له؛ لأنهم ربما يولدون كأشخاص عاديين ولكنهم يتحولون إلى أشخاص استثنائيين جراء بعض التجارب التي عاشوها.

المطلب الأول: الكارليليون-القادة بالفطرة

أصر توماس كارليل على أن القادة الحقيقيين الأبطال يولدون لا يصنعون ، بالنسبة له لا يظهر القادة بسبب تأثير الثقافة المحيطة بهم أو بسبب التعليم بل بسبب موهبتهم الخام الفطرية بجانب امتلاكهم إرادة السلطة . ولد أبطال كارليل ليكونوا قادة ولكن لم يولدوا عظماء، لذا فإن قائمته ضمت النبي محمداً، ولوثر، وفريدريك وغيرهم ومن ضمنهم هو، ولدوا دون أن يكون لديهم الكثير سوى الإرادة الفطرية والقدرة على القيادة .

المطلب الثاني: الأثينيون-هواة المثقفون

تشير الأثينية إلى نموذج تعلم القيادة المتجسد في مواطني أثينا القديمة الرجال فقط الذين تولوا مواقع قيادية بفضل المكانة الاجتماعية العالية لأسرهم بالإضافة إلى تلقي تعليم حر في الآداب والفنون مدعوم بتربية بدنية لبناء الشخصية، كانت الفترة المدرسية المبدئية تمتد من سن 8-14 عاماً، وبعد ذلك يستمر الأولاد الأغنى في الدراسة حتى سن 18 ، كان الهدف هو تنشئة الأطفال الذكور ،الذين عن طريق مشاركتهم في التعليم التأملي الخاص في أغلب الأحيان، سيمدون الجيل التالي من المواطنين الأثينيين بقيادة متمرسين ومسؤولين. كان هؤلاء القادة يعتبرون أنفسهم هواة مثقفين؛ فهم لم يكونوا نتاج نظام تعليمي عادي ينتج جنوداً محترفين مثل أعدائهم التاريخيين الإسبرطيين، ولكنهم كانوا أكثر المخرجات التعليمية تحضراً في أكثر المجتمعات تحضراً . (كيث جرينت، 2013 ص56)

المطلب الثالث: الإسبرطيون-المنظمون

في حين كانت نماذج الكارليليين والأثينيين نماذج قيادة فردية في الأساس، الأول فطري والثاني مكتسب، كان النموذج الإسبرطي جماعياً وحشياً — إن لم يكن استحوادياً — وفطرياً بوضوح ، القدرات القيادية كانت شيئاً يولد الإسبرطيون به، ولكن يجب أن تُحشد لمصلحة المجتمع، وأن تُعزز في إطار عمل جماعي. علاوة على ذلك، ستعمل

القيادة بصورة فعالة عندما يُدرب الأتباع على الطاعة من خلال نفس نظام القيادة القائم على التبعية للمنظم. يبدأ هذا النظام منذ الميلاد عندما تقيم لجنة من الكبار كل طفل ، كان المحتوى التعليمي لدى الإسبرطيين يحتوي على كم ضئيل جد ا من التعلم التأملي، وظل غرس الولاء للدولة في مقدمة المحتوى التعليمي .

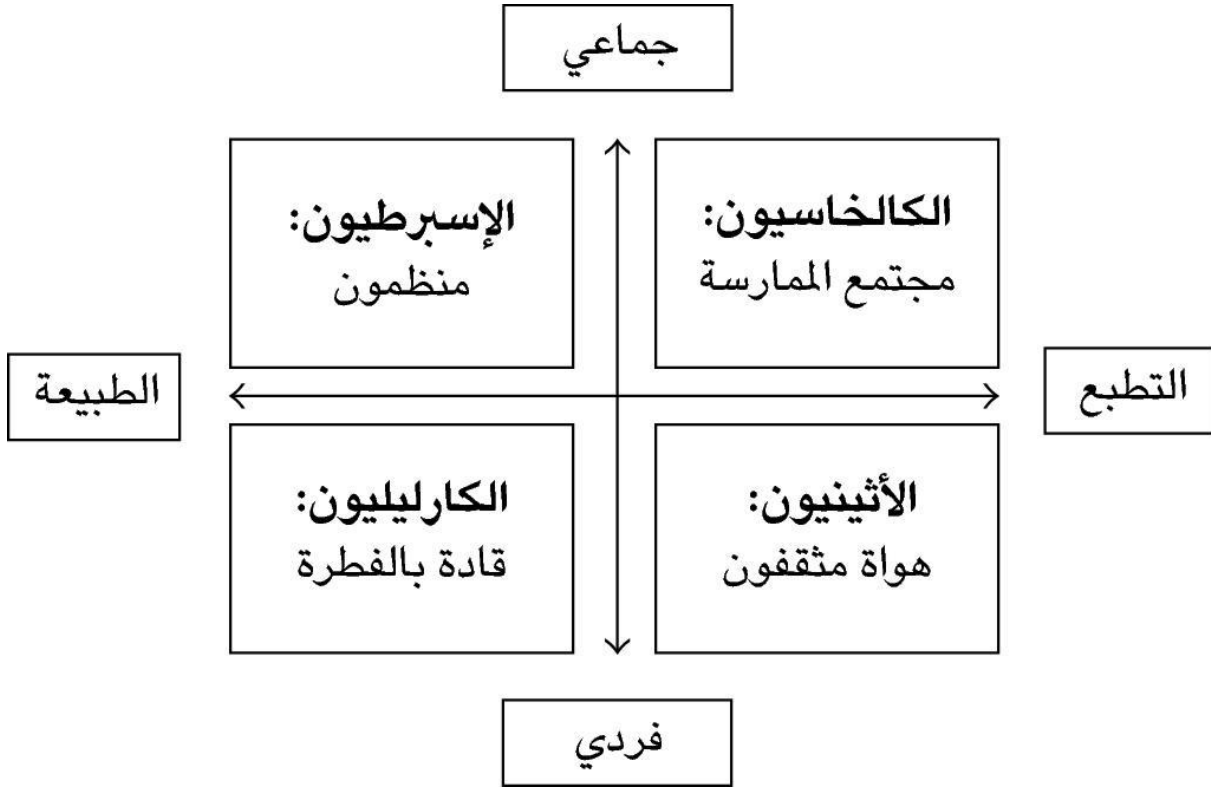
المطلب الرابع: الكالخاسيون - مجتمع الممارسة

جمع بين توجه جماعي وفلسفة تنشئة. في واقع الأمر، اقترحت الكالخاسينية أن القادة ليسوا عالمين بكل شيء ولا قادرين على كل شيء، لهذا فإن القيادة يجب أن توزع على المؤسسة بأكملها. علاوة على ذلك، فإن هذه الطريقة العميقة أو الموزعة يمكن أن تتأثر بالثقافة المحيطة، حيث يمكن دعمها اجتماعياً ولسنا في حاجة ببساطة لأن نعتمد على الفطرة في تقييم القيادة. يفترض هذا المنهج أيضاً أن المشاركة في الممارسات الاجتماعية هي العملية الأساسية التي نتعلم عن طريقها، ومن ثم فإن التعلم نشاط جماعي أو اجتماعي وليس نشاطاً فردياً. في الواقع، كما اقترح وينجر ، يحدث التعلم من خلال مجتمع الممارسة حيث تشكل فيه المشاركة في ممارسة اجتماعية وحدة اجتماعية ومن ثم هوية يمكن بعد ذلك أن تُقاد ، لا ينشأ مجتمع

الممارسة من مجرد التقارب المادي وما لم يكن هناك التزام متبادل من المشاركين فلن يتطور المجتمع ليصبح مجتمع ممارسة ،علاوة على ذلك لا يعتبر مجتمع الممارسة مجتمعاً مثالياً فاضلاً يسود فيه التفاهم المتبادل والحب، بل مجتمعاً يتسم بالممارسات المشتركة والمكتسبات الجماعية وليس العلاقات المتناغمة . (كيث جرينت، 2013 مرجع سابق ص61)

*مما لا شك فيه أن بعض القادة يفشلون في التعلم وبعض الأتباع يفشلون في التعليم، ولكن من المحتمل أن أحد أسرار القيادة لا يكمن في قائمة المهارات والقدرات الفطرية، أو مقدار الكاريزما الذي تمتلكه، أو هل تمتلك رؤية أو إستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية، بل يكمن فيما إذا كنت تمتلك القدرة على التعلم من أتباعك. ويكمن أسلوب التعلم هذا في نموذج القيادة القائم على العلاقات. أريد أن أشير أيضاً إلى أن مشكلة عدم التكافؤ من الأمور المهمة للقيادة. أي، عندما تكون العلاقة بين القائد وأتباعه غير متكافئة في كلا الاتجاهين — القادة الضعاف/غير المسؤولين أو الأتباع الضعاف/غير المسؤولين — فإنه على الأرجح لن يستمر نجاح المؤسسة طويلاً؛ لأن التقييم والتعلم سيكونان في أضعف

- صورهما. في الواقع، لا يعتبر التعلم حدثاً فردياً أو إدراكياً بل عملية جماعية وثقافية .
(كيث جرينت، 2013 ص 64/66)



الشكل رقم (03) يمثل نمط تطور القيادة

المبحث السابع: النظريات المفسرة للقيادة

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأقداد الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أيتقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأقداد عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية .

المطلب الثاني: نظرية السمات

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

أنه وجد أن القادة والمشرقيين الناجحين يكون طولهم عادة من 180 سم، غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لآخر، وأنه كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه. ومع ذلك فإِنَّ بعض الصفات التي توصل اليها لا يمكن أن تكسب صفة العمومية. بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولوياتها وأهميتها من وقت لآخر، فلذا وجدنا قائدا حربيا على سبيل المثال تتوفر فيه غالبية الصفات المرغوبة في القيادة ولكن تنقصه روح المبادرة والإقدام، فهل يصلح مثل هذا الشخص لأن يكون قائدا في موقعه العسكري؟

إن هذه النظرية لا تستطيع الإجابة على مثل هذا التساؤل، ولقد وجه نقد عنيف إلى هذه النظرية إذ إن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة، بمعنى أن السمات القيادية نفسها تتوزع على مدى واسع بين غير القادة. (العجمي، حسان، 2010، ص 30/31)

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين والقيادة، إذن فهذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً.

المطلب الرابع: النظرية الوظيفية

ترتبط ه ذه النظرية القيادية بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن تقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تساهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو ه ذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم .ولما كانت ه ذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فلن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة. وبذلك فلن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في الإطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من ه ذه الوظائف. وتصلح هذه النظرية أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها .

المطلب الخامس: النظرية الموقفية

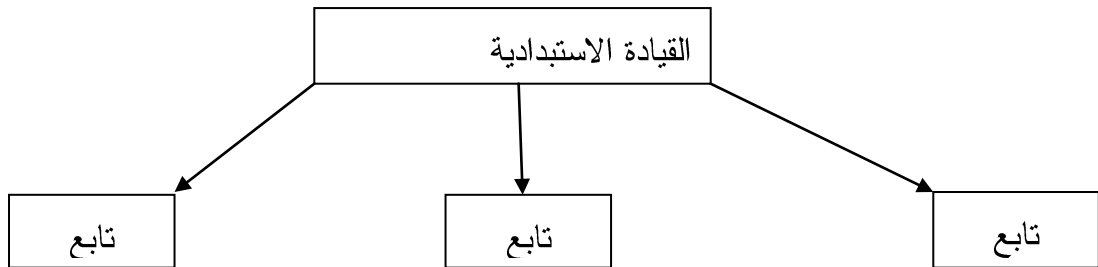
تقوم ه ذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لا تستخدم مهاراته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فلن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها ، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته ، لا يملك سوى سيطرة قليلة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

(العجمي،حسان ،ص34/35)

المبحث الثامن: أنماط القيادة

من الطرق المعروفة لدراسة القيادة هي التركيز على الأساليب المستخدمة من قبل:الاستبدادية (الأوتوقراطية) ،الديمقراطية (المشاركة) ،التسيبية (الحره)
المطلب الأول: القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية)

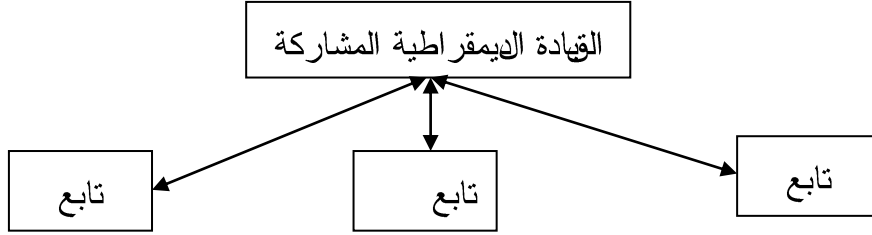
يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلا من السماح لمروؤسيهم بصنعها ويسمى هذا النوع من القادة الدافعون وهم الذين لهم القدرة على مكافأة ومعاقبة الأتباع .



الشكل رقم (04) يمثل نمط القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية)

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية (المشاركة)

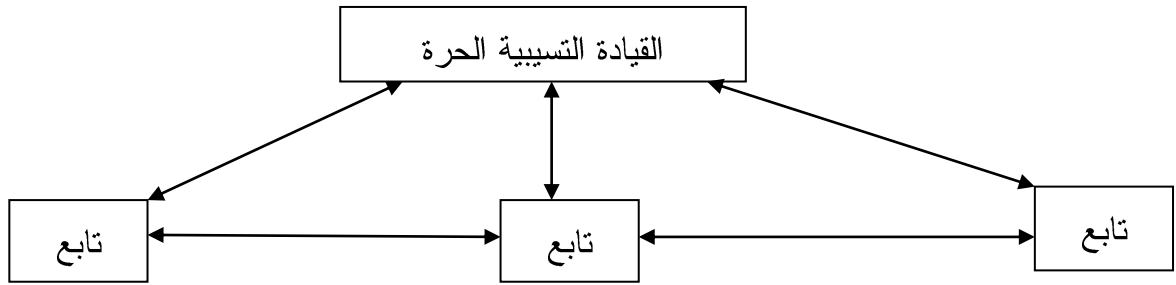
يشارك القادة الديمقراطيون أتباعهم في عملية صنع القرارات بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات ويضعون الإستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة ، وينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون موافقة أتباعه على قائد يصنع قراراته بنفسه لكن باستشارة مرؤوسيه.



الشكل رقم (05) يمثل نمط القيادة الديمقراطية (المشاركة)

المطلب الثالث: القيادة التسيبية (الحرّة)

وهي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة . (أبو سعيد خالد الحسن، 1995، ص48/49)



الشكل رقم (06) يمثل نمط القيادة التسيبية (الحرّة)

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل أهم عناصر القيادة كمفاهيمها أركانها ومهاراتها وأنماطها ونظرياتها وكل ما يخص موضوعها حيث لاحظنا في هذا الفصل أن القيادة أمر أساسي في تسيير المؤسسات إذ تعتبر الجوهر الذي بيده أن يقاوم العقبات ويتحداها حتى لا يلحق الضرر بأي وحدة أو أي عنصر بشري كان أم مادي ،إذ تعتبر عنصر فعال لا غنى عنه طالما أنها تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها.

قائمة مراجع الفصل

1. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، 2004، ص 3/4/5/.
2. طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، ط 3، 2004 ص 40.
3. محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها ط 1 سنة 2001 دار الكتاب، القاهرة مصر، ص 141.
4. محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان ط 1 سنة 2005، الدار الجامعية، القاهرة مصر ص 377.
5. كيث جرينت، القيادة ط 1 سنة 2013، القاهرة مصر، ص 6/66/61/56/18/14/15/12.
6. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي سنة، 2004 دار غريب، القاهرة مصر ص 70.
7. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، (2010) www.pdfactory.com.
8. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية ط 01 سنة 2007 دار الفكر الجامعي، الاسكندرية مصر، ص 17.
9. موفق حديد، الإدارة العامة، هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية سنة 2000 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 135.
10. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، سنة 2002 دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر ص 430.
11. العطية ماجدة سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، سنة 2003، دار الشروق، عمان، الأردن، ص 158.
12. سعد خليل، إدارة مراكز التدريب، ط 1 سنة 2007 مجموعة النيل العربية، مصر، ص 20/22.
13. صالح سميرة، "أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمروسيين" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر، 2008، ص 8.
14. سورة الحجرات أية 9.
15. أحمد ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، دار الكتاب العلمية، 2015 بيروت لبنان، ص 16.

16. محمد حسنين العجمي ووحسان محمد حسن ،الإدارة التربوية،سنة 2010 دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،ص30/31/34/35.
17. خالد الحسن ملكي لا تكون القيادة استبدادا، 1995 دار الشروق ،عمان (الأردن) ص48/49 .

الفصل الثالث:

إدارة الأزمات

الفصل الثالث إدارة : الأزمات

تمهيد

المبحث الأول : إطار مفاهيم الأزمة ومفردات مشابهة لها

المبحث الثاني : أسباب و خصائص الأزمة وإدراك العوامل

المساهمة في خلق المشكلة

المبحث الثالث : المخاطر محتملة الحدوث والمبادئ التي يجب

مراعاتها في تحديد طبيعة الأزمات

المبحث الرابع : إدارة الأزمات والتعامل معها والتخطيط

الاستراتيجي لها

المبحث الخامس : مواصفات قائد فريق الأزمة ومدى خبرته في

التعامل معها

المبحث السادس : متطلبات إدارة الأزمات الإدارية ونموذج

الخمس خطوات في إدارتها

المبحث السابع : أساليب وعوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمة

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد

مما لا شك فيه أن المؤسسات ليست على استقرار دائم ولا صراع دائم أيضا فكل مؤسسة معرضة لأن تواجه صعوبات وعراقيل في طور عملها مما يؤدي إلى خلق أزمات داخل الهيكل أو بين أفرادها مما يستدعي تدخلا فوريا وعاجلا لمواجهة ومحاولة إيجاد الحلول لها للحد من أضرارها وحتى تكون الخسارة إن وجدت بأقل التكاليف .

المبحث الأول: إطار مفاهيم الأزمة ومفردات مشابهة لها

المطلب الأول: مفاهيم الأزمة

أولا : الأزمة من المنظور التاريخي :

عرف المؤرخ الإغريقي تيوديدس الأزمة "بأنها المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث (عبد الرزاق محمد الدليمي، 2012 ص90)

وفي عام 1937م عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها "حدوث خلل خطير في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند الحديث عن أزمة الهوية ، واستخدمه الديموغرافيون عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني ، وأسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المختلفة ذات الارتباط الحيوي والوثيق به .(محمد صلاح سالم، 2005، ص40)

ثانيا: الأزمة من المنظور اللغوي

والأزمة في معاجم اللغة العربية تعني الشدة والقحط وأزم عن الشيء أمسك عنه كما تدل كلمة (أزمة وجمعها أزمات) عن الشدة والضيق كالحديث عن أزمة اقتصادية وأزمة سياسية وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف للمجريات الأمور الاعتيادية كما يأتي المصطلح "مأزم" وهو الطريق الضيق بين جبلين ولم تكن كلمة أزمة شائعة في الأدبيات العربية القديمة .

وقد التففت الباحثون العرب إلى هذه الكلمة بصورة بارزة لتكون ترجمة مباشرة للكلمة الانجليزية (Crisis) كما تطلق الأزمة على المصائب والابتلاءات ومن ذلك قولهم "وعلى قدر الأزمات يأتي الفرج" (حامد سلوى، 1436هـ ص43)

ثالثا: الأزمة من المنظور الاصطلاحي

يعرف عبد الرزاق محمد الدليمي الأزمة بأنها : تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات ، وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول ، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار .(عبد الرزاق محمد الدليمي ،2012ص90)

ويعرفها رجب عبد الحميد الأزمة بأنها "موقف خارج السيطرة ، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ،ويؤثر على النظام العام للمجتمع ، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات ، والمفاجأة ، وضيق الوقت المقترن بالتهديد" .(رجب عبد الحميد،2008ص07)

المطلب الثاني: تعريف الأزمة في مجال علم الإدارة

يمكن تعريف الأزمة في المصطلح الإداري بالنظر إلى آثارها بأنها تهديد خطير يمكن أن يعصف بأهدافها وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد أو المنظمات والدول سواء أكان الخطر متوقعا أو غير متوقع .

وهي كذلك لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير الجهة التي تتعرض لها وتضع صعوبات كبيرة أمام صانع القرار في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد وعدم توافر الكم والنوع الكافي من المعلومات .(حامد سلوى، 1436هـ ص50)

المطلب الثالث : بعض المفاهيم المشابهة للأزمة

الكارثة : وهي أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات ، إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة .
الصراع : إن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما ، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدبير كما هو الحال في الأزمات ، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات .

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

المشكلة : الأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة والتي تأخذ موقفا حادا شديد الصعوبة والتعقيد غير معروف أو محسوب ، النتائج ويحتاج التعامل معه إلى

قمة السرعة و الدقة ،في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها وإلى حقيقة أسبابها والتعامل معها بالطبع ليست كل مشكلة أزمة و يطلق مصطلح الأزمات عن المشكلات الحادة التي يشعر الفرد تجاهها بالانفعال الشديد .(ماجد سلام الهدمي مجاسم محمد، 2008، ص31/29/27)

المبحث الثاني : أسباب و خصائص الأزمة وإدراك العوامل المساهمة في خلق المشكلة
المطلب الاول : أسباب وقوع الأزمات :

لزما على مدير الأزمات أو قائد فريق مواجهة الأزمات أو الجهة المخولة لإدارة الأزمات أن تبحث عن تلك الأسباب والدوافع التي كانت وراء حدوثها ،ذلك أن الوقوف على تلك الأسباب من شأنه أن يفضي إلى توظيف ما أمكن من إجراءات وأساليب أولية ،للتحكم في تسارع مراحل الأزمة .
ومن الأسباب التي نذكر منها ما يلي :

1/ سوء الفهم: إن سوء الفهم وراء نشوء العديد من الأزمات ، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة ،وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة . وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين ، أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

2/ سوء التقدير والتقييم: ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحا آخر هو الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين ويعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات خاصة في المجالات العسكرية وينشأ سوء التقدير من عاملين أساسيين هما :
***الثقة المفرطة والفارغة في النفس .**

***سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه .**(رجب عبد الحميد، 2008 ص13)

3/ الإدارة العشوائية : وهي بواعث ومسببات للدمار وللأزمة المدمرة ، وهذا النوع من الإدارة يعمل بدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري ،ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤيا المستقبلية العلمية ، والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها .

4/ الرغبة في الابتزاز: حيث تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط وأصحاب المصالح في الشركات والمنظمات الإدارية ، لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه ، ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية رهيبية ، واستغلال مجموعة من تصرفاته الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه ، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً .

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

- *وجود تخبط لدى المسؤولين .
- *سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة .
- *وجود توتر جماهيري .

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

7/ تعارض المصالح: إذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط للأزمة مما يقوي تيارها . (ماجد سلام الهدي ، جاسم محمد ، 2008، ص97/98)

المطلب الثاني: خصائص الأزمة

إن الأزمة هي حالة تتميز بخصائص نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- ***التهديد:** ويعني الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف الجوهرية للكيان الإداري أو المنظومة حالياً أو مستقبلاً ، أي أنه ببساطة التفسير للأفعال والإجراءات التي تصدر من فرد أو جماعة أو دولة معينة بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني ، وينقسم التهديد إلى

أنواع تختلف باختلاف المجال فهناك التهديدات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الطبيعية وغيرها وهي تنقسم إلى نوعين هما :

• **تهديد داخلي:** مصدره الفرد أو الجماعة أو نظام معين داخل الكيان الإداري

الرئيسي ، وذلك لفرض شروط أو تحقيق مطالب محددة .

• **تهديد خارجي:** مصدره الفرد أو الجماعة أو النظام خارج الكيان الإداري المعرض

أو الذي تحت التهديد . (محمد صلاح سالم، 2005، ص09)

*جسامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة.

*ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

*تتسم الأزمة بالمفاجأة : في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.

*مربكة: فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم التيقن في البدائل المتاحة.(البيتم ناجي، 2019، ص125)

***نقص المعلومات وعدم دقتها :** مما يسبب عدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار والذي تحوّل دون رؤية أي الاتجاهات يسلك ، ذلك أن كمية المعلومات تتوقف على درجة المعرفة المتوفرة لدى الشخص الذي يستخدم المعلومات . (رجب عبد الحميد ، 2006، ص10)

المطلب الثالث: إدراك العوامل المساهمة في خلق المشكلة

إن معظم التفاعلات الصعبة لا يكون السبب فيها شخصا واحدا بل يؤدي كلا الطرفين دورا في خلق هذا الموقف ولكي تخلق شعورا في بملكية حل الصراع، عليك أن تدرك إسهامك في هذه المشكلة بأمانة مثل الشخص الآخر أن يفعل الشيء نفسه لمنظر كيف قام "براد" و "تيري" بمعالجة هذا الأمر :

براد: "أعتقد أن شكواي المستمرة بخصوص تأخيرك في تقديم التقارير ربما أكون قد أعطيتك الانطباع أنني لا أهتم بعملية نماذج المنتج" .

تيري: "أستطيع الآن أن أجزم بان تناولتي لهذا الموضوع (التأخير في تقديم التقارير) قد تسبب في أن تفكر عما إذا كنا نستطيع أن نستطيع الانتهاء من هذا المشروع حسب

الجدول" .(محمد يوسف، 2011، ص53)

المبحث الثالث : المخاطر محتملة الحدوث والمبادئ التي يجب مراعاتها في تحديد طبيعة الأزمات

المطلب الأول: تحديد المخاطر محتملة الحدوث

وهي مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث وتشمل على إدارة القضايا وتوقع الأزمات وإدارة القضايا تقوم على مبدئين هما:

1/ التعرف على القضايا والمشكلات التي تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة الحدوث في وقت لاحق .

2/ العمل على حل تلك القضايا والمشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة واهتمام المؤسسة لإدارة القضايا المختلفة التي تتعرض لها ودراستها في المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يساهم إلى حد كبير من التخفيف من شدتها وربما منعها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها والتحكم في مستويات التأثير والتعامل مع الجماهير المختلفة .

وتلك القضايا التي تمثل إشارات الإنذار لوقوع الأزمات تتطلب الدراسة والبحث والتحليل لتلك القضايا وهناك عدة إجراءات لدراستها وهي كالاتي :

* التعرف على المصادر والأشياء التي قد تؤدي إلى وجود الأزمة .

* استخدام وسائل قياس ومعرفة الجمهور واتجاهاته وردود فعله نحو المؤسسة .

* يجب الإعلان عن القضايا الطارئة بسرعة وحلها .

* استخدام الأسلوب المرن في تحديد القضايا الكامنة والطارئة .

وإذا كانت المؤسسات تهتم بإدارة القضايا ومحاولة حلها قبل تفجرها وتحولها لأزمات فإنه لمن الهام الإعداد والتخطيط للأزمات الممكنة الحدوث مستقبلاً والتي تتحدد بناء على نشاط المؤسسة وطبيعة عملها وهذا يتطلب دراسة البيئة وواقع المنظمة وعلاقتها بالمجتمع وكذلك جمع المعلومات بصورة دورية واستحداث أنظمة التوعية والتطور الإداري والتنظيمي في ظل التطورات الحديثة للمجتمع .

وتقدير تلك المخاطر يتم عادة من التصور والتوقع والتخيل بصفة مستمرة لأسوء الأشياء الممكن حدوثها وكذلك التتبع لنشاط المؤسسة ويطراً عليها من تطورات وتغيرات (السيد

السعيد، 2013، ص120/121)

المطلب الثاني: المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات

* أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي علي جذور الأزمة.

* الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول "إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ " .

* لا توجد أزمات متشابهتان تماماً ، فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى . لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات .

* بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في المنظمة.

* لا يجب النظر لجميع المواقف التي يحدث فيها نوعاً من الضغط على أنها أزمات فعلى سبيل المثال عندما تواجه المنظمة حالة من المنافسة الشديدة في السوق تصبح المنظمة في حالة ضغط ولكن مثل هذا الضغط لا يجب النظر إليه أو التعامل معه على أنه يمثل أزمة. (عبد القادر محمد عبد القادر، 2006، ص8/6)

* أن حل أزمة معينة لا يعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت .

* لا يجب النظر دائماً إلي الأزمة علي أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات أكثر قوة . فالأزمات يمكن أن تكون خبرة إيجابية لدي المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع أن تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوي والضعف في النظام الحالي. (عبد القادر محمد عبد القادر، 2006، ص17)

المبحث الرابع : إدارة الأزمات والتعامل معها والتخطيط الاستراتيجي لها

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي

وهي التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء الاستعداد للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية .

وتعرف إدارة الأزمة أيضا بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة ، والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين ، مع ضمان العودة ، للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ، وأخيرا دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل .

التخطيط الاستراتيجي :

هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة ، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي ، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلام تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد ، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية . (أحمد خليل الخدام، 2016، ص07)

المطلب الثاني: التعامل مع الأزمات

هناك أسلوبان للتعامل مع الأزمات هما:

أسلوب الاستعداد الوقائي من خلال الأعمال التي تقوم بها المنظمة قبل وقوع الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتعقبها وتحليلها بقصد تهيئة أجهزة المنظمة للتعامل معها بغية الحيلولة دون وقوعها أو لتخفيف آثارها على المنظمة أو تؤثر في بقائها واستمراريتها .

أسلوب الاستعداد العلاجي عن طريق الأعمال التي تقوم بها المنظمة بعد وقوع الأزمة وتمت بالمراحل التالية: مرحلة اختراق الأزمة، مرحلة التمرکز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل وعناصر الأزمة بعد اختراقها، مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور مجالات الاختيار، مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها وإبعادها عن أماكن السيطرة، مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى .

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

ويعد التخطيط الإستراتيجي من المتطلبات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمة وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمواجهة أية أحداث غير متوقعة أو مفاجئة تعوق سير العمليات الحيوية، أي التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن

سيقوم به وفي هذا السياق يؤكد كروفال على أهمية التخطيط الاستراتيجي المسبق من خلال بناء سيناريوهات للإحداث المحتملة، الأمر الذي سيزيد من الفرصة أمام الجمهور الداخلي للمنظمة، وإعطائه خبرة بالأزمات، والتي ربما لم يتمكنوا من اكتسابها لو لم تحدث هذه الأزمة .

ومن الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي الدراسة التي أجراها كل من "إنرون و إندرسون " بعنوان "اختلاف تجارب إدارة الأزمات في منظمة وول مارت " أجريت هذه الدراسة في منظمة وول مارت في ولاية (New Orleans) الأمريكية وهدفت إلى بيان أهمية التخطيط الواجب اتخاذه من قبل الإدارة بمنظمات الأعمال في إدارة الأزمات، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة الأزمات ليست من الأمور السهلة على المنظمة التعامل معها، فهي تحتاج إلى دراسة تمر بخمس مراحل أساسية ومحددة إذ تعد مرحلة اكتشاف الإنذارات وتحريها من قبل المدير، أولى هذه المراحل وهو ما يتطلب مهارات عالية لديه من أجل قيادة المنظمة في حال تعرضها للأزمة، إذ أن مؤشر البقاء واستمرار المنظمة بالعمل مؤشر متقدم على نجاح المنظمة بإدارة الأزمة . وأجرى وانغ (Wang) 2009م ، دراسة بعنوان "اعتماد إدارة المعرفة خلال الأزمات " إذ هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، وأوضحت الدراسة أن الأزمات التي تهدد المنظمات ممكن الحد منها ومواجهتها وتجنبها إذا حددت المعرفة مسبقاً، ولقد تمت دراسة حالة لشركة الغاز الطبيعي في الصين لاكتشاف كيف من الممكن أن تساعد إدارة المعرفة في التقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمات ،وقد أجريت مقابلة مع 14 من المختصين ،وأوضحت الدراسة أن استخدام إستراتيجيات إدارة المعرفة تمكن الشركة من تعلم المعرفة المهمة للاستجابة لأزمات الأعمال بفاعلية وكفاءة وتقود الشركة لنتائج أفضل في إدارة الأزمات .

كما أوضحت الدراسة كيفية قياس قدرات الشركة لإدارة المعرفة المهمة في إنجاز إدارة المعرفة بالتعلم من الأزمات السابقة وهذا الفهم يساعد الشركات على كيفية التعلم لإدارة الأزمات التي تجعل الشركة تستفيد من إدارة الأزمات في المستقبل .

والدراسة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي التي أجراها عرفه أبو نصيب و محمد مصطفى (2013) تحت عنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات

الخدمية " أجريت الدراسة على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتوصلت إلى نتائج منها: أن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي ،أن الجامعة لا تشرك العاملين بالجامعة في إعداد الخطة الإستراتيجية ،وفي الدراسة التي أجراها المجالي (2013 م)

بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة مؤتة " بهدف معرفة مدى وضوح مفهوم م التخطيط الإستراتيجي لدى المسؤولين في جامعة مؤتة ومدى ممارستهم لعمليات التخطيط الإستراتيجي،أظهرت الدراسة أن مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى المسؤولين في الجامعة قوي وأن درجة ممارسات عمليات التخطيط الإستراتيجي كانت متوسطة .(أحمد خليل الخدام، 2016 ص9/10)

المطلب الرابع: مراحل إدارة الأزمات

هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الآتي :

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

اكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات .

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

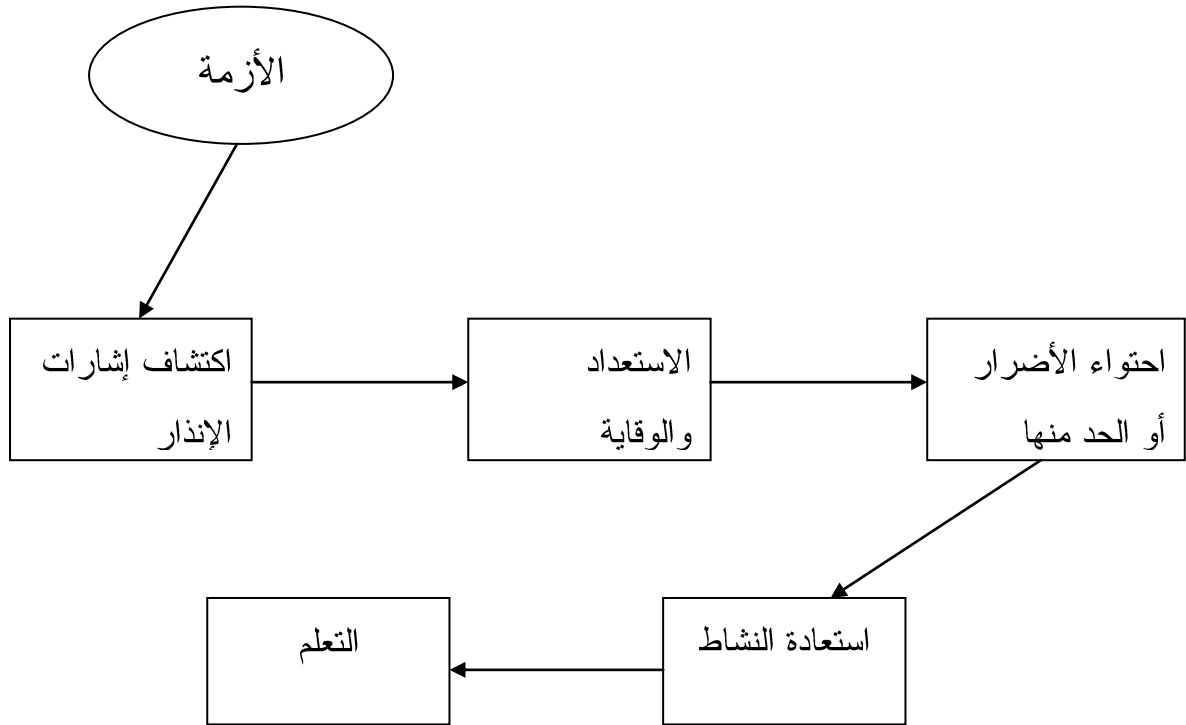
وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها :وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة

عن الأزمة وعلاجها ، لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميريـة تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالى فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط : يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط ويجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط .

المرحلة الخامسة: التعلم : وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعليم دروسا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها ،ونجد قليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، فالأمم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في طي النسيان .(سامح أحمد زكي الحنفي إدارة الأزمات ص18/19)



الشكل رقم(07) يمثل مراحل إدارة الأزمة

المبحث الخامس : مواصفات قائد فريق الأزمة ومدى خبرته في التعامل معها

المطلب الأول: مواصفات قائد فريق الأزمات

هناك مجموعة من المواصفات يؤدي توافرها إلى تعظيم دور القائد إذ أن هذا الأخير

يمثل المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة ومواجهتها ، ومن هذه المواصفات ما يلي :

* **اهتمام القائد بمواقف الأزمة:** يؤدي اهتمام القائد بالأزمة إلى مشاركته الفعالة في سياسة صنع القرار بينما يفوض القائد غير المهتم بالأزمة سلطانه في هذا المجال إلى مستوى قيادي أقل .

* **صفات القائد الشخصية:** وهي أن يكون القائد متصفا ببعض الصفات والمهارات على اكتساب الولاء والإخلاص والثقة من العاملين وإدارة الأزمة بنجاح مثل (الذكاء ،البديهية ،التفكير الإبداعي ،القدرة على حل المشكلات ،التفاوض...إلخ).

* **مدى خبرة القائد في التعامل مع الأزمات:** فالقائد المتمرس في قيادة الأزمات تكون لديه عادة آراء وأفكار واضحة عن الأسلوب الأمثل في قيادة الأزمة ووضع القرارات فكلما كان القائد متمرسا في التعامل مع الأزمات كلما زادت احتمالية نجاحه في تجاوزها .

* **المرونة:** وتعني أهمية حساسية القائد للبيئة المحيطة ومدا استعداد للتغيير طبقا لما يرد من البيئة من معلومات فالقائد لابد أن يكون مرنا ومستعدا لتغير آرائه وسياساته إذا أثبتت المعلومات خطأ تلك الآراء والسياسات وقد يكون جامدا بمعنى أنه يحاول تكييف المعلومات لتتوافق مع آرائه ومعتقداته مما يزيد من حدة الأزمة (نداء محمد الياسري، 2014 ص66/67)

المبحث السادس : متطلبات إدارة الأزمات الإدارية ونموذج الخمس خطوات في إدارتها

المطلب الأول: متطلبات إدارة الأزمات الإدارية

هنالك عدة متطلبات إدارية لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها هي:

تبسيط الإجراءات : من الإرباك وعدم الفهم و الوضوح ، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

التنسيق : إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة و الإدارات ، و القيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات ، و التأكيد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد ، حيث يمكن الإداري من إمكانية التنبؤ بوقوع مشكلة . ويشمل هذا المطلب على رسم أبعاد المشكلة وكيفية حلها ورد الفعل المناسب لحلها .

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

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

تأمين الإتصال: يلعب هذا المطلب دور مهما في توفير المعلومات اللازمة وبذلك إعلام الإدارة باحتمالية وقوع المشاكل بوقت مبكر وإخطارها بذلك ، وتعتبر التكنولوجيا في هذه المسألة هو الوسيط في تدفق المعلومات من وإلى الإدارة .

فريق إدارة الأزمات : يعتبر فريق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات ، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفي مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة و معالجة الأزمة تقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على استخدام الاجتماعيات كوسيلة لحل الأزمات .

سجل الأزمات : لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ، ويكون بمثابة الذاكرة للمنظمة . (عمر عبد الباسط ضرار ، 2000 ص 42)

المطلب الثاني: نموذج الخمس خطوات في إدارة الأزمات

قدم ستيف ألبرشت **Albrecht** نموذجا يتكون من خمس خطوات رئيسية عند التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات تشمل إدارة القضايا التي تواجه المنظمة ومرحلة الاستعداد للتعامل مع تلك الخطوات تتمثل كالاتي :

***الخطوة الأولى:** القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطار من خلال تحديد نوعية المخاطر والطوارئ التي قد تواجه المنظمة وتصنيفها ،حيث يعتمد تحديدها على طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها ومدى اتساع نطاقها وهذا بالفعل يساهم في تحديد حجم الضرر الواقع على المنظمة وبالتالي إمكانية تجنبه .

***الخطوة الثانية:** تحديد الأدوار والواجبات عند إدارة الأزمة لضمان تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لأعضاء فريق إدارة الأزمة ويتم ذلك من خلال :

- تحديد السلطة المسؤولة عن قيادة الفريق للتحكم في مدى المسؤولية واتجاهها قبل وأثناء وبعد الأزمة .
- تحديد الغرض والأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك أهداف فريق إدارة الأزمة في المراحل المختلفة لإدارتها وتطوير نماذج لإدارة الأزمة .
- تحديد أنواع الأحداث الأزمومية سواء كانت أزمة طبيعية أو من صنع الإنسان ومدى تأثيرها على المنظمة .
- توجيه وتنفيذ التعليمات والأوامر لضمان فعالية أداء التعليمات والأوامر والقرارات في موقف الأزمة بالطريقة التي تتم بها معالجتها.

***الخطوة الثالثة:** الاستجابة والتعامل مع تقرير تقدير المخاطر من خلال ضرورة اهتمام الإدارة بالإجراء المسحي لتقدير المخاطر والذي على أساسه يتم تحديد نوعية الأزمات والمخاطر التي تواجه المؤسسة ومن ثم يتسنى على المؤسسة أن تحشد الجهود لتطوير الاستراتيجيات التي تمنع وقوع الأزمات وتمنع تصاعدها بناء على تقديرات تلك المخاطر الكامنة والمحتملة الحدوث.

***الخطوة الرابعة:** كتابة خطط الاستجابة للأزمة فبعد تحديد المخاطر المختلفة الكامنة والمحتملة الحدوث وتقدير مدى حجمها والكيفية التي يتم بها معالجتها يقوم فريق إدارة الأزمة بوضع مجموعة من الخطط العملية لمواجهة الأزمات ومراعاة كافة النواحي الإدارية والقانونية والاتصالية وغيرها عند إعدادها وتكتب الخطة بناء على عدة أسس يتمثل أولها في تحديد

أنواع الأزمات الكامنة المرتبطة بنشاط المؤسسة وصياغة الخطة على أساسها يلي ذلك إعداد وتصميم خطوات عملية لتتبع كل نوع من الأزمات ثم نقد ووصف الخطوات المتبعة في مراحل إدارة الأزمة لمعرفة نواحي القصور والضعف خلالها وأخيرا تحديد من سيتولى إدارة الأزمة ويتابع أحداثها . (السيد السعيد، 2006 ص85/86)

***الخطوة الخامسة:** تخصيص لجنة لفحص ومراجعة الوقائع والأحداث التي وقعت لمعرفة النواحي الايجابية والسلبية في طريقة معالجة الأزمة وتقييم مختلف الجوانب في

إدارتها والخروج بمجموعة من الدروس المستفادة وبالتالي التعلم من الأخطاء ومحاولة تجنبها وتطوير الجوانب الايجابية ووضعها في الحسبان عند تطوير الخطة .
قام ألبرشت **Albercht** بتطوير نموذج الخمس خطوات وأضاف إليه مجموعة من الاستراتيجيات الضرورية عند التخطيط والتعامل مع الأزمات شملت نواحي التدريب والتنفيذ والتقييم لخطة الأزمة بوقدم نموذجا سمي " **APTRA** " وهو يمثل نواحي الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمات ويشمل الاستراتيجيات التالية :

1/ التوقع المسبق للأزمة .

2/ خطة إدارة الأزمة .

3/ التدريب والممارسة .

4/ المراجعة والتقييم .

5/ التصرف واتخاذ القرار بالعمل .

النموذج يقوم على مبدأ المشاركة والتضامن والتفاعل مع المحيطين لإنجاز إدارة وإدخال التعديلات والتحسينات على الخطة والتفكير بنظرة مستقبلية لما قد يحدث . (السيد

السعيد، 2006، ص87)

المبحث السابع : أساليب وعوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمة

المطلب الأول: أساليب القيادة في إدارة الأزمة

أولا: الأساليب التقليدية

لقد تنوعت وتطورت الأساليب التي يجري استخدامها في المنظمات لإدارة الأزمات، وأهم هذه الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات ، إن الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية المواقف الأزمومية التي تتعرض لها هذه المنظمات ، وهذه الأساليب التقليدية لا تنجح غالبا في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخدم لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة.

وأهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي:

1/ أسلوب إنكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك ، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي الإدارة أنها تحققت) فإنه خائن وجاحد ومنكر للجميل ويعمل ضد الأهداف الإستراتيجية لأصحاب المصالح .

ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها : (التعميم الإعلامي ،استخدام الدكتاتوروية القهرية ،استخدام الدكتاتوروية القهرية ،الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة ، عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة إلى خارج ومعاينة كل من يخالف عقوبة شديدة...إلخ)

2/ أسلوب كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى إدارة المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها . (ندى علي،

2018 "أساليب إدارة الأزمات ونماذجها" ص1) <https://annabaa.org>

3/ أسلوب بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على تقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، هذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة

بالأزمة أولا (الاعتراف بها كحدث حصل في المنظمة)، لكن توضح إدارة المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقه إلى الانتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة سريعا إلى توازنها وسابق عهدها قريبا.

4/ أسلوب تنفيس الأزمة:

إن هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة.

5/ أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة) إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على دوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة.

6/ أسلوب إخماد الأزمة:

تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل، وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيراً إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد.

7/ أسلوب تفريغ الأزمة:

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة، والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحاً وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدثها.

ثامناً: أسلوب عزل الأزمة

يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة (التي ليست جزءاً من قوى الأزمة) وفقاً لهذا الأسلوب، فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى:

-قوى صنع الأزمة (القوى التي تصنع الأزمة)

-القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة.

-القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة، فهي قد تكون عوائق وحواجز إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وعدم تعاضم آثارها في المنظمة

(ندى علي، 2018، ص2) <https://annabaa.org>

ثانيا: الأساليب غير التقليدية

وهي أساليب حديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح ،فهي أساليب تراعي الصورة الإيجابية وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة وتتمثل هذه الأساليب في :

1/ أسلوب الاحتياطي التعبوي:

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية " حافة الخطر وحدة الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة، والتهديدات التي تواجهها وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزا منيعا وقويا يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق يشل خط دفاع قوي يؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة، وإفقادها قوة دفعها والعمل على استقطاب قوى الأزمة وتيارها لصالح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

2/ أسلوب المشاركة الديمقراطية:

ويستخدم هذا الأسلوب شديد التأثير، عندما تتصل الأزمة بالأفراد، ويكون محورها عنصر بشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع فيها الفرد بحرية السلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ،وفي الوقت ذاته يملك القائد حب العاملين له وإقناعهم به ،ومن ثم فإنه يطلب إليهم مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة .

3/ أسلوب احتواء الأزمة

ويقصد به حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميعها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثل كل النقابات والأحزاب .
(لينييم ناجي، 2019، ص34/32)

4/ أسلوب تصعيد الأزمة:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون الأزمات التي تواجهها المنظمة غير واضحة المعالم وتشير إلى العديد من الاحتمالات المتعارضة وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة ، ولفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر ، حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح ، حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر .

5/ أسلوب تفتيت الأزمة من مضمونها:

إذا كانت الأزمة تدور حول مضمون وهدف معين، فإنه بدون هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمة ،ومن هنا فإنّ إفقاد الأزمة لمضمونها يكون بمثابة إفقادها للهوية الخاصة بها ،ومن ثمّ لا يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية :

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة واستمالتها .
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثمّ إنكارها.

ركوب موجة الأزمة وتزعمها ثمّ الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة ضغطها.

6/ سادسا: أسلوب تفتيت الأزمة:

ويستخدم خاصة في حالة الأزمات الكبيرة وشديدة التعقيد، والتي تؤثر على عدد كبير من الأفراد حيث يكون من المناسب في هذه الحالة إضعاف الأزمة من خلال تفتيت مكوناتها وإفقادها وحدتها .

7/ أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

ويستخدم هذا الأسلوب حينما ترى المنظمة أن هنالك خطرا مدمرا لها ويهدد بقاءها، و هنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركها ، ويجري استخدام هذا الأسلوب عندما لا تتوافر البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والكافية والدقيقة عن هذه الأزمة .

8/ أسلوب الوفرة الوهمية

وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها القائد للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث ، والتي تنذر بخطر عاصف مدمر للمنظمة التي تحتاحها الأزمة ، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها ، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة وتجذب قوى جديدة ، ويلجأ القائد لاستخدام هذا الأسلوب بخلق انطباع لدى الجماهير ، أن هناك وفرة حقيقية في السلع والأموال التي يتدافعون عليها، وأنه لا مبرر لهذا الاندفاع والتدافع .

9/ أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها

ويستخدم هذا الأسلوب مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع ، المولدة لضغوطها، ومن ثم يتم امتطاء هذه الأزمة وركوبها واعتلاء موجهتها ثم عندما تبدأ في الانحسار والضعف يتم فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة أخرى ويتم امتطاء الأزمة باستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبب ابها ثم التغلب عليها و معالجة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يقلل أضرارها إلى أدنى حد ممكن. (البيتم ناجي، 2019، ص34)

المطلب الثاني: عوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمة

هناك عدة عوامل أساسية تحكم نجاح القائد في التعامل مع الأزمات منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها ، أهمها ما يلي :

1/ تحديد الهدف وترتيب الأولويات :

يحدث ضغط الأزمة وتتابع أحداثها نوعا من الارتباك والتشتت، تفقد قدرة القائد على التحرك في الاتجاه الصحيح أو تحديد الهدف الحقيقي المطلوب في سرعة إنجازة قبل استفحال الأحداث ، لكن رغم ذلك يجب أن يكون للقائد هدف رئيسي وواضح ومحدد عند مواجهته للأزمة ، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون لديه مجموعة أهداف فرعية من هذا الهدف، وترتيبها حسب أهميتها .

2/ الحركة السريعة والمبادرة:

يحتاج القائد الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يتمكن من التعامل مع الأزمات بنجاح ، لأن ذلك يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة .

3/ استخدام عنصر المفاجأة في إدارة الأزمة :

إن استخدام عنصر المباغته في التعاطي مع الأزمة وإدارتها يكفل للقائد جانبا مهما من النجاح في المواجهة، فاستخدام عنصر المباغته يؤدي إلى إحداث حالة من الصدمة والذهول لدى كل طرف يساهم في صنع الأزمة ويدعمها ويستفيد من انتشارها .

4/ السيطرة:

يحتاج القائد من أجل السيطرة على الأزمة أن يسيطر على حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها وأن ينجح في السيطرة على حركة الأفراد ، لأن ذلك سيساعده على مواجهة التابع السريع والمتزايد لآثار الأزمة .

5/ الاقتصاد في استخدام القوة:

ويقصد به عدم إفراط القائد في استخدام القوة ضد الأزمة وصانعيها، بل يتوجب عليه أن يخضع هذا الاستخدام لحسابات دقيقة وممارسات مدروسة ومسئولة .

6/ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات

تتطلب مواجهة الأزمة سعي القائد إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي ، لأن الخوف إفراز منطقي متدفق من الممارسات السلبية وعليه أيضا ضمان التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنظمة .

7/ إعداد وتأهيل الصف الثاني (القيادة البديلة)

تتطلب الأزمة من القائد الكفاء والمتميز أن يعمل على إعداد قيادات تحل محله ، عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة ، فمن المهم مراعاة وجود نائب للقائد أو عندما تستدعي ظروفه عدم الحضور أثناء الأزمة فمن المهم وجود من يخلفه في إدارة الأزمة ومواجهتها. (ليتم ناجي، 2019، ص143/144)

8/ استخدام الأساليب الغير مباشرة كلما كان ذلك ممكنا :

يحتاج القائد للتعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه ، وهي أساليب تفقد العدو توازنه ، وتفقد قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات للأساليب غير المباشرة . تتيح استخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات.

من هنا نصل إلى أن هناك عدة عوامل هامة تساعد على نجاح القائد أثناء إدارته للأزمة، وهي تشكل أيضا مجموعة من الاختيارات والمهارات الهامة التي على القائد أن

يتبعها ويلتزم بها أثناء تعامله مع الأزمات ، حيث يحتاجها القائد في معرفة كيفية التعامل مع الأزمات ومجالاتها وأهداف إدارتها ومدى خطورتها وكيفية القضاء عليها والزمن الذي يستغرقه ذلك ولاشك أن الالتزام بها يحدد مدى كفاءة القائد وخبرته في مواجهة مختلف المواقف والأحداث الصعبة والحرجة التي قد تواجهها المنظمة التي يقودها . (ليتم ناجي، 2019، ص145)

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل مفاهيم وخصائص الأزمة وأسباب نشوئها وكيفية التعامل معها كما لاحظنا من خلال هذه الدراسة أن الأزمة حدث فجائي قد يمكن التنبؤ به وقد لا يمكن كما أنها نقطة لا يمكن تجاهلها أو الاستمرار كما أنها لم تحصل بل يجب التوقف عندها والتدخل لمعالجتها بشكل سريع وفوري حتى لا تلحق الضرر بهيكل المؤسسة ولا تحدث خلا فيها .

قائمة مراجع الفصل

1. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات سنة 2012 دار المسيرة، الأردن، ص 90.
2. محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي ط1 سنة 2015، ص 40.
3. حامد سلوى 1436هـ، الأمة- دور القيادة في إدارة الأزمة، ص 43/50.
4. رجب عبد الحميد، 2008، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ص (07 دار الكتاب الجامعي ص 7/10/13).
5. ماجد سلام الهدمي مجاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية سنة 2008 دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31/29/27/98/97.
6. السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ط 1 دار العلوم للنشر ر، ص 87/ 85/86/120/121.
7. عبد القادر محمد عبد القادر فن إدارة الأزمات سنة 2006، ص 17/ 6/ 8.
8. ليتيم ناجي، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 18، 2019، ص 125/34/32/144/143/145.
9. محمد يوسف، إدارة التفاعلات الصعبة مكتبة العبيكان، نقل إلى العربية، 2011 ص 53.
10. أحمد خليل الخدام، أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، 2016 ص 07/9/10.
11. سامح أحمد زكي الحنفي، إدارة الأزمات، 2017 ص 19/18 .
12. نداء محمد الياسري، إدارة الأزمات ط 1، سنة 2014 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 67/66.
13. عامر عبد الباسط ضرار، إدارة الأزمات، ط 1 سنة 2000 دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر ص 42.
14. ندى علي، أساليب إدارة الأزمات ونماذجها ، 2018، <https://annabaa.org>

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1-مجالات الدراسة :

المجال المكاني

المجال الزمني

المجال البشري

2-عينة الدراسة

3-المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل

تمهيد :

بعد أن قمنا باستعراض الجانب المفاهيمي و النظري تم الانتقال إلى مرحلة أخرى من مراحل البحث العلمي التي تعد أساسه الذي يبنى عليه وهو الجانب التطبيقي ، وسنتطرق أيضا بالإجراءات المنهجية لدراستنا وهي عبارة عن مجموع الأساليب والطرق والأدوات المستخدمة في دراسة مشكلة من المشكلات العلمية .

حيث يتضمن هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية والتي تم استخدامها أثناء مرحلة انجاز الدراسة ، منها مجالات الدراسة المكانية والزمنية ، البشرية بالإضافة إلى المنهج المستخدم فيها ومختلف الأدوات المستخدمة أثناء مرحلة جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة ، وكذا العينة التي تم اختيارها على ضوء متطلبات البحث وطبيعته الميدانية .

1-مجالات الدراسة:

*المجال المكاني :

التقديم بالمؤسسة

بغية إجراء البحث الميداني قمنا بإختيار المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل (بن ناصر البشير) بولاية الوادي ، فهي تعتبر من أهم المؤسسات الصحية المهمة بالأم والطفل في ولاية الوادي، وتعرف على أنها مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بشخصية المعنوية والاستقلال المالي ذات طابع خدماتي تقدم الخدمات العلاجية التي يتلقاها المريض أثناء العلاج .

فتحت هذه المؤسسة أبوابها في الفاتح جانفي 2008، أما قرار إنشائها فكان بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-204 المؤرخ في 03 جوان 2007 .المتعلق بقائمة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة والملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 465/97 المحدد بقواعد الإنشاء والتنظيم ، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بحوالي 22000 م² وتحتوي على 120 سريرا . وتتكون المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل من عدة مصالح وهيكل إستشفائية مختلفة النشاطات مثل مصلحة طب النساء والتوليد ،طب الأطفال ،غرفة العمليات الجراحية (جراحة أطفال) ، مركب الأم والطفل ، مخبر للتحاليل الطبية ، مصلحة حقن الدم ، مصلحة الإنعاش ، حديثي الولادة ،حفظ الجثث .

مهام المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالوادي :

تطبيق البرامج الوطنية والجمهورية والمحلية للصحة .
تحسين مستوى الرعاية الصحية على المستوى الوطني .
ضمان نشاطات استشفائية جامعية و تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج الشفائي والتشخيص
واعادة التأهيل الطبي والاستشفاء .
تطبيق البرامج الوطنية الصحية وحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الاضرار .
ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم واستخدام المؤسسة
كميدان للتكوين الطبي وشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على اساس اتفاقيات
تبرم مع ميدان التكوين .

وتسعى المؤسسة الى تحقيق جملة من الاهداف منها:

علاج المرضى كل من الام والطفل ، تشخيص حالات وفئات معينة من الأعمار ،
تشخيص الأمراض ، تقوم بالإحصائيات ، إنشاء وحدات علاجية داخل المؤسسة ، تنظيم
حملات توعوية وثقافية، تسجيل الولادات والوفيات.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يمثل الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية الشكل الذي على ضوئه يتم توزيع المهام
والمسؤوليات داخل المؤسسة بالطريقة التي تتناسب مع أهدافها وذلك تماشيا مع ظروف
المؤسسة ونشاطها العام ، ويضم الهيكل التنظيمي ثلاث مديريات تعمل كلها بالتنسيق مع
المدير وهي:

1 - المديرية الفرعية لإدارة والوسائل

2 - المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت والتجهيزات

3 - المديرية الفرعية للنشاطات الصحية

1 - المديرية الفرعية لإدارة والوسائل : وتضم

مكتب تسيير الموارد البشرية

مكتب الميزانية والمحاسبة

مكتب تكاليف الصحة

2- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت والتجهيزات : وتضم

مكتب المصالح الاقتصادية

مكتب المنشآت والتجهيزات

3 - المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : وتضم

مكتب تنظيم وتقييم النشاطات

مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية والعلاجية

مكتب الدخول ويضم :

مكتب الأرشيف

مكتب صندوق الاستشفاء

مكتب الفوترة

مكتب حركة المرضى

مكتب الحالة المدنية

مكتب التسجيل

مكتب القبول

المصالح الصحية ويضم :

حديثي الولادة

وحدة العزل

طب الأطفال

جراحة الأطفال

الإنعاش

أمراض النساء والتوليد ويضم :

قاعة الولادة

ما بعد الوضع

قاعة العمليات

وحدة الحمل الخطير

ما بعد العمليات

مكتب الدخول

المخبر

الأشعة

***المجال الزمني :**

والمقصود بالمجال الزمني الفترة التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالوادي ، حيث نشير في هذا الصدد الى ان المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية اسـ تمـرت شهرين، حيث توزعت على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى : وقد امتدت من 01 /04 /2021 إلى منتصف الشهر وفيها تم الاتصال بالمؤسسة حيث تم الإطلاع على مدى ملائمة ميدان الدراسة لموضوع البحث بالإضافة إلى الحصول على معلومات هامة من الناحية التاريخية والجغرافية والديمغرافية.

المرحلة الثانية : وهي التي امتدت من 17 / 04 / 2021 إلى أول شهر ماي وقد خصصت هذه المرحلة للاتصال بالرؤساء والمشرفين في كل المديريات حيث أنهم أفادونا ببعض التوضيحات وفيها تم التأكد من اختيار عينة البحث ومعرفة كل المرؤوسين والمشرفين الذين يمثلون عينة دراستنا.

المرحلة الثالثة : وكانت من أول شهر ماي إلى آخره وفيها تم تطبيق أدوات جمع البيانات من مقابلات واستبيانات حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث ودام ذلك أربعة أيام وكذلك تم جمع البيانات اللازمة حول الموضوع المدروس .

***المجال البشري :**

ويقصد به عدد أفراد المؤسسة بمحل الدراسة ، وهي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالوادي حيث تضم 475 عامل موزعين حسب مديريات المؤسسة منهم الدائمين ومنهم المتعاقدين .

2-عينة الدراسة:

إن اختيار عينة الدراسة يجب أن يتلاءم مع مشكلة البحث والمجتمع المقصود فيها بشكل مثالي ، للوصول الى أفضل النتائج والاقتراحات لدراستنا .

وبما أن موضوع دراستنا يركز على القيادة اخترنا عينتنا من الرؤساء والمسؤولين والمشرفين في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالوادي والموزعين على ثلاث مديريات متفرعة لمكاتب ومصالح وفروع مختلفة، وقد اخترنا 30 إطار كل واحد منهم ممثل لكل مديرية وفرع ومصلحة وذلك من خلال استخدام العينة القصدية .

3-المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة :

*** المنهج :**

يعرف عبد الرحمان بدوي المنهج بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى معرفة (بدوي، 1977، ص 115) كما جاء في المعجم العلوم الاجتماعية أن المنهج هو السبيل الذي يوصل الباحث إلى الحقيقة أو إلى ما يعتبر أنه حقيقة (معنوق، 1998، ص 02).

ولقد اخترنا في دراستنا استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة حيث نقوم بوصف الظاهرة المدروسة ومتابعتها ميدانيا، ومحاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة ، وقمنا أيضا

باختيار هذا المنهج لكونه يصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا معتمدا على الأساليب الكمية والكيفية .

* الأدوات المستخدمة في الدراسة :

وهي مجموعة الوسائل والأدوات التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة التي تشكل التصور النظري العام في الدراسة ، ونظرا لان موضوع الدراسة يتعلق بدراسة الدور الذي تقوم به القيادة في إدارة الأزمات فقد ركزنا على كل وسيلة ساعدتنا على جمع البيانات ونذكر منها:

المقابلة : هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة عد من اجل ان تطرح على احد المختصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، و المقابلة الناجحة هي فن و علم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و إجادته و التوسع فيه باستمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة والدراسة (مخلوف بوكري ، 2005 ، ص111).

وقد استخدمنا هذه الأداة في الدراسة الراهنة في مقابلة بعض المسؤولين والمشرفين على مستوى كل مديرية وفرع ومصلحة وقد كانت المقابلة تدور حول كل ما له علاقة بموضوع دراستنا وقد أفادونا ببعض المعلومات منها معلومات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة ، وعدد العمال بالإضافة الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التي قد ذكرناها من قبل مجال الجغرافي للمؤسسة.

الملاحظة : تعتبر الملاحظة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظاهرة الطبيعية مثل خسوف القمر والزلازل وغيرها من الظواهر ثم انتقلت استخدامها الى العلوم الاجتماعية والإنسانية . ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته (عبيدات وآخرون، 1999، ص73).

ولقد استخدمنا هذه الوسيلة في التعرف على ميدان دراستنا من خلال التعرف على جميع الهياكل والفروع والمصالح والمديريات ، كما تم استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية :

مراقبة سلوك الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم.

التعرف على جماعات العمل وخاصة الفئة التي تمثل عينة البحث.

زيارة المصالح والاطلاع على مختلف نشاطاتها.

الاستبيان : ويرى الفوال بهذا الصدد إن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية

المنتقاة والمصممة بطريقة هدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث

ضرورية لتحقيق فروض بحثه (صلاح مصطفى الفوال، 1982 ،ص305).

ولقد استخدمنا الاستبيان في دراستنا من خلال تقسيمها الى أربعة محاور أساسية بمجموع

28 سؤال ويمكن تحديد المحاور كما يلي :

المحور الأول : البيانات الشخصية وتضم (5) أسئلة .

المحور الثاني : دور القيادة في حل الأزمات وتضم (8) أسئلة .

المحور الثالث : أسلوب القيادة في مواجهة الأزمات وتضم (7) أسئلة .

المحور الرابع : مهارات وخبرات القائد وتضم (8) أسئلة.

السجلات والوثائق: ساعدتنا السجلات والوثائق التي سلمت إلينا على توفير الكثير من

الجهد والوقت خاصة تلك التي تفسر طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة الاستشفائية

ومنها الجانب التنظيمي والتاريخي للمؤسسة ومن أهم ما تحصلنا عليه:

بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة .

تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وإمكانياتها البشرية. ،

عدد العمال في كل المديريات .

خلاصة الفصل :

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي للدراسة والذي تحدثنا فيه على الدراسة الميدانية والتي تطرقنا فيها إلى المجال المكاني والزمني والبشري ، بالإضافة إلى العينة والمنهج المستخدم وأيضا أدوات جمع البيانات سنشرع في تحليل البيانات التي ستساعدنا في التأكد من صدق الفروض ومختلف التساؤلات التي طرحناها في مشكلتنا البحثية .

قائمة مراجع الفصل

1. بدوي، عبد الرحمان، مناهج البحث الاجتماعي، دط، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص115.
2. معتوق، فرديريك، معجم العلوم العلوم الاجتماعية أكاديميا، المعاجم الأكاديمية المتخصصة، 1998، ص02.
3. مخلوف بوكري، الاتصال الشفوي كيف نمي مهارات الأداء، مطبعة حسناوي مراد، الجزائر، 2005، ص111.
4. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 1982، ص73.
5. عبيدات، محمد، وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل و التطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص305.

الفصل الخامس :

عرض البيانات وتحليل

النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس :

عرض البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد

1 - عرض وتحليل البيانات

2- النتائج العامة للدراسة

أولا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

ثالثا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

رابعا : نتائج الفرضية العامة

6- توصيات ومقترحات الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد

بعد انتهائنا من عرض الإطار المفاهيمي والنظري وكذا المنهجي، سنحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات بغرض مناقشة واختبار فروض الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة في مشكلتنا البحثية والوصول الى نتائج دراستنا وإعطاء مقترحاتنا الخاصة حولها .

1 - عرض وتحليل البيانات :

المحور الأول:

1- البيانات الشخصية

الجدول (1): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
40 %	12	ذكر
60 %	18	أنثى
100 %	30	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة موظفة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل هي من جنس الإناث ويقدر ذلك بنسبة 60 % وفي المقابل تليها نسبة 40 % عند جنس الذكور، ويعود السبب إلى كون المرأة في الجزائر اكتسحت م يان الشغل وفرضت نفسها في العدي من المجالات، إضافة إلى كون العمل في المؤسسات الصحية والاستشفائية من الوظائف التي تجذبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى خاصة وان مؤسسة دراستنا خاصة بالأم والطفل حيث معظم عمالها نساء .

2- الحالة المدنية :

الجدول (2): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المدنية
26 %	8	أعزب(ة)
67 %	20	متزوج(ة)
7 %	2	مطلق(ة)
0 %	0	أرمل(ة)
100 %	30	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 67% من أفراد عينة البحث هم من المتزوجين وأن نسبة 26% من أفراد العينة من العزاب ونسبة منهم 7% منهم مطلقين ، وبما أن عينة البحث تتكون من رؤساء ومشرفين فبطبيعة الحال أن يكون معظمهم من أعمار متوسطة وكبيرة وبهذا ستكون نسبة المتزوجين اكبر ، ويمكننا القول ان الأفراد المتزوجين أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لان ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر أرزاقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها .

3-المستوى التعليمي:

الجدول (3) : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
30 %	9	ثانوي
53 %	16	جامعي
17 %	5	متوسط
100 %	30	المجموع

يمثل الجدول الثالث متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة المستوى الجامعي 53 % فيما تمثل نسبة 30 % المستوى الثانوي، أما المستوى المتوسط 17 % ، وهذا يدل على أن اغلب مجتمع العينة جامعيين، وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسة توظيف الجامعيين ما يؤدي إلى تحقيق التفاعل والتفاهم، لأن المستوى التعليمي الجيد يساعد على نقل وتحويل الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام والوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

4-الأقدمية في العمل القيادي:

جدول رقم (4): يبين توزيع المبحوثين حسب متغيري الأقدمية في العمل القيادي

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في العمل القيادي
17 %	5	أقل من 5 سنوات
26 %	8	من 5 سنوات الى 10
57 %	17	من 11 سنة فما فوق
100 %	30	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في الموظف ذي أقدميه تتراوح من (11 سنة إلى 25 سنة) والتي قدرت بـ 57 % وهم الذين يشغلون مناصب هامة وحساسة في المؤسسة نظرا لمعرفتهم بطبيعة العمل وتأتي في المرتبة الثانية نسبة الموظف ذي أقدميه تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات) والتي قدرت بـ 26 % وهي نسبة معتبرة وتأثر خبرتها على الأداء الجي في المؤسسة، وفي الأخرى جاءت نسبة 17 % بالنسبة لذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وهي نسبة ضئيلة نوعا ما، وهذا راجع إلى كون المؤسسة لا تميل إلى التجدي في موارد البشرية، بل تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها خبرة طويلة في العمل القيادي، والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة داخل أو خارج المؤسسة.

5/ عدد الموظفين الذين تشرف عليهم :

جدول رقم 5): يبين توزيع المبحوثين حسب عدد الموظفين تحت الإشراف

عدد الموظفين الذين تشرف عليهم	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 موظفين	2	7 %
15 موظف	6	20 %
أكثر من 15 موظفا	22	73 %
المجموع	30	100 %

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في هي لأكثر من 15 موظفا والتي قدرت بـ 73 % حيث نظرا لطبيعة العينة المكونة من رؤساء ومشرفين فمن الواضح أن عدد الموظفين الذين يشرفون عنهم سيكون أكثر عدد موظفين لكونهم اعلي مرتبة في المؤسسة، وتأتي في المرتبة الثانية نسبة 15 موظفا والتي قدرت بـ 20 % وهي نسبة معتبرة من الموظفين، وفي الأخرى جاءت نسبة 7 % بالنسبة لأقل من 10 موظفين وهي نسبة ضئيلة لكن متوقعة لان منصب القائد تكون لديه إشراف على أكبر عدد ممكن من العمال.

المحور الثاني : دور القيادة في حل الأزمات

لمحاولة اختبار الفرضية الأولى لدراستنا حاولنا طرح بعض الأسئلة وذلك لمعرفة مدى صدقها وكانت النتائج كالتالي :

6- هل يوجد بمؤسستكم هيئة خاصة بإدارة الأزمات ؟

جدول رقم 6): يبين إذا ما هناك هيئة خاصة بإدارة الأزمات

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
13%	4	نعم
87%	26	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أن نسبة 87% من أفراد العينة أجابوا بلا وهي الأغلبية، في حين 13% من أفراد العينة أجابوا بنعم وهم قلة، من خلال هذا التحليل ومن خلال دراساتها الاستطلاعية في المؤسسة الاستشفائية لاحظنا بأنه لا توجد هيئة خاصة للإدارة الأزمات حيث البعض قال انه يوجد فريق لحل المشاكل المختلفة التي تحدث في المؤسسة وهذه تعتبر هيئة خاصة بها والبعض يقول أنها لا توجد لكن يتم مناقشة هذا الموضوع من قبل المدراء لإنشاء هيئة ومكتب رسمي خاص بإدارة الأزمات .

7- هل تستطيع القيادة الإدارية التنبؤ بحالات الأزمة ؟

جدول رقم 7): يبين مدى استطاعة القيادة الإدارية التنبؤ بحالات الأزمة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
30 %	9	نعم
17 %	5	لا
53 %	16	أحيانا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 30 % من أفراد العينة اتفقوا على أن القيادة تملك القدرة على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها ، في حين نسبة 17 % أجابوا بلا ونسبة 53 % من أفراد العينة أجابوا أحيانا، وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع النسب الأخرى وذلك ربما راجع إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار جميع التنبؤات وتطبيقها في الميدان، وربما إلى عدم دراسة جميع الاحتمالات الممكنة والتي قد تنتج عن أي حدث ما. فكلما كانت هناك مشاركة في الخبرات والمعلومات بين المرؤوسين وعقد الاجتماعات الدورية بالإضافة إلى التخطيط المحكم كلما كانت هناك قدرة أكبر على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها.

8- هل تقوم القيادة الإدارية الناجحة بالتحضير والتخطيط المسبق لوضع حلول للأزمة ؟

جدول رقم 8): يبين مدى التحضير والتخطيط المسبق لوضع حلول للأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	83 %
لا	2	7 %
أحيانا	3	10 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83 % اقروا بأن القيادة الناجحة تقوم بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها، ونسبة 7 % أجابوا بلا في حين نسبة 10 % أجابوا بأحيانا ومن هذا التحليل نستنتج أن القيادة الناجحة هي القيادة التي تضع الخطط والاستراتيجيات من أجل تفادي الأزمات ،ومعالجتها في أقرب الآجال ، بالإضافة إلى التشاور وتبادل الآراء بين القيادات ،توفير الإمكانيات المادية والمالية تحسبا ألي طارئ أو أزمة ما ، تحليل خلايا الأزمة وتطبيق المخططات .

9- هل حدث وأن صادفتك أزمات داخل المؤسسة؟

جدول رقم 9): يبين احتمالات حدوث أزمات داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	87 %
لا	4	13 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 87 % من أفراد العينة صادفتهم أزمة داخل المؤسسة ،في حين 13 % من أفراد العينة لم تصادفهم أزمة داخل المؤسسة من خلال تحليلنا لهذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية القادة صادفتهم أزمة داخل المؤسسة وهذا ربما راجع إلى أقدميه العمل داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأقدمية في العمل القيادي.

10- هل هناك مكافآت لمن يجد حلا لأي أزمة ؟

جدول رقم 10): يبين ما ان كان هناك مكافآت لمن يجد حلا لأي أزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	6	20 %
لا	18	60 %
أحيانا	6	20 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60 % هي لمن أنكروا وجود مكافآت لمن يجد حلاً لأي أزمة وهي النسبة الطاغية ، أما الذين أكدوا وجود مكافآت قدرت نسبتهم بـ 20 % وتساوت أيضاً مع نسبة الذين أجابوا بأحيانا ، ومن خلال النتائج يمكننا القول أنه لا توجد مكافآت لمن يجد حلولاً للالتزامات في المؤسسة الاستشفائية وذلك يعود للنظام داخل المؤسسة الجزائية حيث يغيب عنصر التشجيع والتحفيز والحث على بلوغ أفضل النتائج حيث يكتفي الفكر المؤسساتي في الجزائر بالقيام بالوظيفة فقط .

11- هل تعتبر عملية التحفيز أساسية في إدارة مكافحة الأزمات ؟

جدول رقم 11): يبين رأي المبحوث في دور عملية التحفيز في إدارة مكافحة الأزمات

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
97 %	29	نعم
3 %	1	لا
0 %	0	أحيانا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة من وافقوا على أن عملية التحفيز شيء أساسي في إدارة مكافحة الأزمات قدرت بـ 97 % أي أغلب مجتمع العينة يروا أن التحفيز داخل المؤسسة يساهم وبشكل فعال في إدارة الأزمات والاجتهاد على إيجاد حلول والطرق لتجاوز الأزمات التي يمكن أن تطرأ خلال العمل في المؤسسة .

12- هل للقيادة دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة؟

جدول رقم 12): يبين ما إن كان للقيادة دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
100 %	30	نعم
0 %	0	لا
0 %	0	أحيانا
100 %	30	المجموع

ومن خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يروا أن القيادة لها دور كبير وفعال في بلوغ أهداف المؤسسة حيث جاءت بنسبة 100 % ، فمن الطبيعي أن تكون القيادة أمر أساسي في أي مؤسسة فالقيادة الجيدة تعني التخطيط الجيد وتفاذي أي أخطاء قد توقع بوصول المؤسسة إلى مبتغاه الأساسي وهو تحقيق النجاح الكامل .

13- هل يلتزم المرؤوسين بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة ؟
جدول رقم 13): يبين ما إذا كان المرؤوسين يلتزمون بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة

النسبة المئوية %	التكرار	العبرة
80 %	24	دائما
10 %	3	أحيانا
10 %	3	نادرا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا دائما ، ثم تليها نسبة 10% من الأفراد الذين أجابوا بأحيانا، في حين أجاب 10 % بنادرا ، نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المرؤوسين لديهم التزام بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة وذلك راجع إلى شخصية القائد التي تشمل القيم و الاستعدادات للمشاركة وأيضا القدرة على التوقع، فللمرؤوسين أهمية كبيرة كعامل من عوامل نجاح القيادة، وكذلك توفر المقدررة في إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة . فكلما كان هناك تفاعل وانسجام بين القادة والمرؤوسين كلما كان هناك تنسيق وتوجيه وتنظيم محكم يعمل على نقل المعارف والخبرات تمكنهم من تنفيذ الخطط أثناء وقوع الأزمة .

المحور الثالث: نمط القيادة في مواجهة الأزمات

14- هل تمارس نمط قيادي معين في عملك ؟

جدول رقم 14): ما إن كان هناك نمط قيادي معين يمارسه المعني بإدارة الأزمات

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
87 %	26	نعم
0 %	0	لا
13 %	4	أحيانا
100 %	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه إن نسبة 87 % يمارسون نمط قيادي معين في عملهم ، ثم تليها نسبة 13% من الأفراد الذين أجابوا بأحيانا ،ومن حيث الإجابة بلا فلم يجب احد بذلك ، ومن هذا يمكننا القول أن معظم أفراد العينة يستخدمون نمطا معيناً أثناء عملهم القيادي ، حيث يمكن القول بأن استخدام النمط القيادي له أهمية وفائدة كبيرة في مواجهة الأزمات

داخل المؤسسة وذلك من أجل التحكم في المواقف والسيطرة عليها وإيجاد حلول لها و نجاح خطط وتقنيات إدارة الأزمات .

15- ما هو أكثر نمط قيادي تتبعه في إدارتك للآزمات ؟

جدول رقم (15): يبين رأي المبحوث في أي أنماط القيادة يتبعه في إدارته للآزمات

النسبة المئوية %	التكرار	النمط
83 %	25	الديمقراطي
7 %	2	التسيبي
10 %	3	التفاضلي
100 %	30	المجموع

نستنتج من خلال الجدول المبين أعلاه أن النمط الأكثر استخداما وشيوعا في إدارة الأزمة هو النمط الديمقراطي بنسبة 83 % ، ثم النمط التفاضلي بنسبة 10 % ، وأخيرا النمط التسيبي بنسبة 7 % ، ومن هذا التحليل نستنتج أن النمط الديمقراطي هو أكثر نمط يتبعه قادة المؤسسة الاستشفائية و ذلك راجع إلى طبيعة الأزمة حيث طبيعة الموقف تفرض ذلك، فمن المعروف أن أفضل وسيلة للتعامل خلال علاقات العمل هي الديمقراطية لأنها توفر علاقة جيدة بين القائد والعامل فتكون العلاقة بينهم علاقة تفاهم وتبادل الأفكار والآراء واحترام الرأي الآخر وحرية التعبير .

16- هل عمل القيادة الإدارية في مكافحة الآزمات يتم من خلال ؟

جدول رقم (16): يبين كيف يتم عمل القيادة الإدارية في مكافحة الآزمات

النسبة المئوية %	التكرار	العبرة
57 %	17	التأثير
3 %	1	النفوذ
40 %	12	السلطة القانونية
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57% يرون أن عمل القيادة الإدارية يتم من خلال التأثير، أما نسبة 40 % منهم يرون أنها تتم من خلال السلطة القانونية، وأخيرا نسبة 3 % منهم يرون أنها تتم من خلال النفوذ الذي يملكه القائد على المرؤوسين ، ومن هذا يمكننا القول أن أكثر أفراد العينة يرون أن القيادة الإدارية يجب أن تتم عبر التأثير أي أن على القائد أن يؤثر على من حوله بشخصيته ومحاولة استخدام طرق تحفزهم على

العمل ليس خوفاً من نفوذه أو سلطته بل من خلال مكانته بينهم كقائد يحترمونه ويؤمنون أن لديه الحكمة والقدرة على قيادهم لتحقيق أفضل النتائج .

17- ما هو الغرض من استخدام الأنماط القيادية ؟

جدول رقم (17): يبين الغرض من استخدام الأنماط القيادية

النسبة المئوية %	التكرار	العبارة
30 %	9	زيادة في الانتاجية
10 %	3	زيادة الفعالية
47 %	14	تسهيل المهمة
13 %	4	الموقف يتطلب ذلك
100 %	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الغرض من استخدام الأنماط القيادية هو تسهيل المهمة حيث جاءت بأكبر نسبة وهي 47 % ثم تليها زيادة في الإنتاجية بـ 30 % ثم جاءت الموقف يتطلب ذلك بـ 13 % ثم تليها زيادة الفعالية بنسبة 10 % ، حيث يمكن القول بأن الغرض من استخدام النمط القيادي له أهمية كبيرة وضرورية لدى القيادة الإدارية بالمؤسسة وذلك من أجل التحكم في المواقف والسيطرة عليها وبالتالي نجاح إستراتيجية إدارة الأزمات .

18- هل نمط القيادة الإدارية له تأثير على تجاوز تحديات كل مراحل الأزمة ؟

جدول رقم (18): يبين ما إن كان نمط القيادة الإدارية له تأثير على تجاوز تحديات كل مراحل الأزمة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
88 %	27	نعم
0 %	0	لا
12 %	3	أحيانا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة وافقوا على أن نمط القيادة الإدارية له تأثير على تجاوز تحديات كل مراحل الأزمة حيث سجلت نسبة 88 % ، ثم تليها نسبة 12 % لمن قالوا أنه يمكن لنمط أن يؤثر في تجاوز الأزمة أحيانا ، أما الإجابة بلا فكانت نسبتها 0 % ، فمن الواضح أن النمط القيادي شيء مهم جدا داخل المؤسسة الاستشفائية أو أي مؤسسة أخرى لان الطريقة التي يتخذها القائد في إدارة مؤوسيه هي

التي تأتي إما بنتائج ايجابية ترقى بالمؤسسة وتحقق أهدافها أو بالفشل والهبوط بمعايير المؤسسة ،ولهذا النمط القيادي الناجح يؤثر وبشكل كبير على تجاوز كل العقبات التي تواجهها الإدارة القيادية في المؤسسة بكل مراحلها .

19- هل تقوم القيادة بتقييم أدائها خلال تعاملها مع الأزمة؟

جدول رقم (19): يبين ما إذا كانت القيادة تقوم بتقييم أدائها خلال تعاملها مع الأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	100%
لا	0	0%
أحيانا	0	0%
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 100% من عينة الدراسة أجابوا بنعم، أي تمثل كل أفراد العينة ومن خلال هذا يمكن القول أن القيادة لدى المؤسسة تقوم بتقييم أدائها خلال تعاملها مع الأزمة، وذلك من خلال الوقوف على النقاط المسجلة في كيفية التعامل مع الأزمات، تحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة واكتساب الخبرة من أجل تجنب وقوع أزمة أخرى، والقيام بدورات تدريبية وتكوينية من أجل التعامل مع الأزمات.

20- هل تعتمد مؤسستك إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة ؟

جدول رقم (20): يبين ما إذا كانت مؤسستك تعتمد إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	28	94%
لا	1	3%
إلى حد ما	1	3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 94% اتفقوا على أن مؤسستهم تعتمد على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة ونسبة 3% أجابوا بلا في حين 3% أجابوا ب إلى حد ما. ومن خلال هذه القراءات نستخلص أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات من خلال توفير الإمكانيات اللازمة للتصدي للأزمات ، التدريب ووضع الخطط ، تحسيس العمال بمدى خطورة الأزمة وما يترتب عليها من أضرار التي تمس كيان المؤسسة بالإضافة إلى الاتصال والتواصل الدائم والمستمر بين المديرين.

المحور الرابع : مهارات وخبرات القائد

21- هل تعتقد أن القائد يجب أن يكون لديه الخبرة الكافية ليتمكن من إيجاد حلول للأزمة ؟

جدول رقم (21): يبين رأي المبحوث في وجوب أن يكون القائد لديه الخبرة الكافية ليتمكن من إيجاد حلول للأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	83 %
لا	2	7 %
أحيانا	3	10 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83 % يعتقدون أن القائد يجب أن يكون لديه الخبرة الكافية ليتمكن من إيجاد حلول للأزمة ، أما 7 % منهم يعتقدون أنها غير ضرورية ، أما نسبة 10 % يعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة أحيانا ، ومن هذا يمكننا القول أن الخبرة عنصر مهم وصفة ضرورية لتكوين قائد يمكنه إيجاد حلول ومخرج لكل أزمة يواجهها .

22- هل تؤثر مهارات وخبرات القائد في مواجهة الأزمات في المؤسسة ؟

جدول رقم (22): يبين ما ان كانت مهارات وخبرات القائد تؤثر في مواجهة الأزمات في المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	27	90 %
أحيانا	3	10 %
نادرا	0	0 %
المجموع	30	100 %

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 90 % من العينة أجابوا بان لمهارات وخبرات القائد دور في مواجهته للازمات داخل المؤسسة، وتليها نسبة 10 % الذين أجابوا باحيانا ، ومن هذا يمكننا القول أن خبرات ومهارات القائد لها دور كبير في مواجهة الأزمات ، فكلما كان القائد لديه مهارة وخبرة في تعامله مع الأزمات كلما زادت فرصه في حلها، فالخبرة والمهارة احد أهم صفات القائد الناجح .

23- هل شخصيتك كقائد لها دور في تجاوز تحديات الأزمة؟

جدول رقم (23): يبين ما إذا كانت لشخصية القائد دور في تجاوز تحديات الأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	28	93%
لا	0	0%
إلى حد ما	2	7%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 93% يرون بأن شخصية القائد لها دور في تجاوز تحديات الأزمة ، وأن نسبة 0% أجابوا بلا ، ونسبة 7% أجابوا ب إلى حد ما . ومما سبق نستنتج أن القائد الذي يتمتع بشخصية قوية ، وبخصائص وسمات ومميزات التي لا يتمتع بها غيره مثل تحمل المسؤولية ، القدرة على التنسيق ، القدرة على التسيير ، القدرة على التخطيط والتنظيم هو القائد الذي يتحكم بالأزمة ويتجاوز تحدياتها.

24- هل تساعد الأزمات في تطوير مهارات القائد ؟

جدول رقم (24): يبين ما إن كانت الأزمات تساعد في تطوير مهارات القائد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	100%
لا	0	0%
إلى حد ما	0	0%
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 100% من عينة الدراسة أجابوا بنعم، أي تمثل كل أفراد العينة ومن خلال هذا يمكن القول أن الأزمات تساعد في تطوير مهارات القائد ، ففي كل أزمة أو صعوبة يمر بها القائد أثناء عمله القيادي تزيده خبرة ومهارة وفهما للمواقف الصعبة ، حيث يتعلم معلومات وطرق جديدة تمكنه من تفادي وقوع الأزمة مجدداً أو حلها بسهولة في حال ما إن وقعت مرة أخرى ، فبحدوث كل أزمة يكتسب القائد سمات ومميزات تجعله أقوى من قبل .

25- هل على القائد استشارة فريق العمل بخصوص مواجهة الأزمة ؟

جدول رقم 25): يبين رأي المبحوث في أهمية إستشارة القائد فريق عمله بخصوص مواجهة الأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	97%
لا	0	0%
إلى حد ما	1	3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العينة أجابوا بنعم حيث كانت نسبتهم 97% أما بنسبة لمن أجابوا بلا فكانت نسبتهم 3% ، ومن هذا يمكننا القول أن قادة المؤسسة الاستشفائية يرون أن على القائد أن يستشير فريق عمله بخصوص مواجهة الأزمة وان لا يكون متعالي على فريق عمله فمن الممكن أن يكون لدى احد منهم أفكار مفيدة لم تخطر ببال القائد، فمن صفات القائد الجيد الحث على العمل الجماعي وتبادل الأفكار والآراء والتساوي بين الفريق والقادة ،لخلق روح تعاونية تفيد المؤسسة وتساعد على الوصول إلى النجاح .

26- هل تسعى القيادات إلى الاستفادة من الدروس التي تعلمتها خلال تعاملها مع الأزمة ؟

جدول رقم 26): يبين سعي القيادات إلى الاستفادة من الدروس التي تعلمتها خلال تعاملها مع الأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	83%
لا	0	0%
أحيانا	5	17%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83% أجابوا بنعم، في حين أجاب 17% من أفراد العينة بأحيانا، ثم تليها نسبة 0% من أفراد العينة الذين أجابوا بلا. نستنتج أن معظم أفراد العينة أكدوا على أن قيادات المؤسسة الاستشفائية تسعى إلى الاستفادة من الدروس التي تعلمتها خلال تعاملها مع الأزمة وذلك من خلال إعادة النظر في الأسباب

التي كانت سبب في حدوث الأزمة بالإضافة إلى توفير كل التدابير والاحتياطات اللازمة لتفادي وقوع أزمة أخرى تفعيل شبكة اتصال دائمة.

27- هل توجد مهارات قيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها ؟

جدول رقم 27): يبين المهارات القيادية لإدارة الأزمات وقت حدوثها

الاحتمالات	التكرار	النسبة%	المهارات	التكرار	النسبة%
نعم	28	93%	الفنية	3	10.71%
لا	0	0%	الإنسانية	5	17.85%
أحيانا	2	7%	التنظيمية	7	25%
المجموع	30	100%	الفكرية	8	28.57%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 93 % من أفراد العينة أجابوا بنعم، في حين أجاب 0% من أفراد العينة بلا، بالإضافة إلى نسبة 7% للذين أجابوا بأحيانا، من خلال النتائج الواردة في الجدول نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن للقيادة مهارات لإدارة الأزمات وقت حدوثها، إذ تركز القيادات في المؤسسة الاستشفائية على المهارات التنظيمية والمهارات الفكرية في مواجهة الأزمة، حيث بلغت نسبتهم 28.57% و25% فالقيادي الناجح لابد أن تتوفر فيه متطلبات القيادة كالمهارات الفكرية والتنظيمية للخروج من الأزمة .

28- هل تساهم هذه المهارات في تخطي الأزمات مستقبلا ؟

جدول رقم 28): يبين مدى مساهمة هذه المهارات في تخطي الأزمات مستقبلا

العبرة	التكرار	النسبة المئوية %
كثيرا	27	90 %
قليلا	3	10 %
لا تساهم	0	0 %
المجموع	30	100 %

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العينة أجابوا ب كثيرا بنسبة قدرت ب 90 % وتليها نسبة 10 % لمن أجابوا ب قليلا ، وفي الأخير نسبة 10 % لمن أجابوا بلا تساهم ، ومن هذا يمكننا القول أن قادة المؤسسة الاستشفائية يرون أن تلك المهارات القيادية تساهم كثيرا في تخطي الأزمات مستقبلا ، فوجود هذه المهارات يعني أن أي أزمة مستقبلا لن تشكل خطرا كبيرا على المؤسسة ، وان كامل فريق عمل المؤسسة

جاهزون لمواجهة أي صعوبة يواجهونها بوجود قائد مؤهل بالمهارات والمميزات والصفات الشخصية اللازمة لقيادتهم نحو الحلول الصحيحة للخروج من تلك الفترة الصعبة بسلام ، وتعلم وفهم كل نقاط الضعف التي تمكنهم من التغلب على كل الأزمات .

2- النتائج العامة للدراسة :

أولاً : مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى :

من خلال المعطيات الميدانية المتعلقة بهذه الفرضية يتبين لنا أن نسبة 87 % (جدول 6) من أفراد العينة أكدوا انه لا يوجد هيئة خاصة بإدارة الأزمات في المؤسسة الاستشفائية (الأم والطفل) بن ناصر البشير بالوادي ، لكن المديرية تخطط لانجاز إدارة خاصة لها في المستقبل . ونلاحظ أيضا أن 87 % (جدول 9) من العينة صادفتهم أزمات داخل المؤسسة ، أي أن للمؤسسة طريقة لمواجهة الأزمات بما أنهم صادفوا أزمات من قبل وباستطاعتهم التنبؤ بحالات الأزمة حيث 53% (جدول 7) من العينة يرون انه من الممكن أحيانا أن يعرف القائد إشارات تنبأ بوجود أزمة قادمة ، فالقيادة الناجحة هي القيادة التي تقوم بتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها ووضع حلول لها وهذا ما أكدته أغلبية أفراد العينة بنسبة 83% (جدول 8)، فيمكننا القول أن قيادات المؤسسة الاستشفائية تسعى دائما للارتقاء بالتخطيط والتسيير والتنسيق بين مختلف المديرية لتصدي أي أزمة يمكن أن تطرأ في المؤسسة لبلوغ أهدافها وطموحاتها وهذا ما أكدته الجدول رقم (12) بنسبة 100% من العينة حيث كل العينة ترى أن للقيادة دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة ، فالقيادة الناجحة يعني التخطيط الجيد والمحكم لتفادي أي أخطاء قد توقع بوصول المؤسسة إلى هدفها الأساسي وهو تحقيق النجاح الكامل .

ويتبين من خلال الدراسة الميدانية أن كل النسب تصب في الفرضية المطروحة ، إذ يمكن القول أن للقيادة دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة الاستشفائية.

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية :

من خلال عرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية اتضح لنا أن نسبة 87 % (جدول 14) من أفراد العينة يمارسون نمط قيادي معين في خلال أدائهم لعملهم ، لان استخدام نمط قيادي معين له أهمية كبيرة وضرورية في القيادة الإدارية لأنه يمكن أن يشكل اختلاف كبير في المواقف والسيطرة عليها وبالتالي نجاح إستراتيجية إدارة الأزمة . ومن جهة أخرى أكد 83% (جدول 15) من أفراد العينة إلى أن النمط القيادي

الذي يتبعه القادة الإداريين في المؤسسة الاستشفائية هو النمط الديمقراطي حيث انه النمط الأكثر شيوعا في المؤسسة لكونه يسهل المهمة لخصائصه الجيدة ، حيث أن نسبة 47% (جدول 17) يرون أن الغرض من الأنماط الإدارية هي تسهيل المهمة الإدارية والقدرة على التحكم في المواقف والسيطرة عليها وبالتالي نجاح إدارة كل مراحل الأزمة .

كما أن النمط القيادي الجيد والناجح له تأثير كبير في تجاوز تحديات كل مراحل الأزمة أي قبل وأثناء وبعد حدوثها وذلك ما أكدته 88% من أفراد العينة في الجدول رقم 18 ، فالطريقة التي يتخذها القائد في إدارة مروضيه هي التي تعود إما بنتائج ايجابية في تخطي الأزمة وتحقيق أهداف المؤسسة أو بالفشل والهبوط بمعايير المؤسسة وعدم التمكن من تجاوز الأزمة.

وعلى ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن كل النسب تصب في الفرضية الجزئية الثانية المطروحة ، أي أن نمط القيادة يؤثر على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المؤسسة الاستشفائية .

ثالثا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة :

من خلال المعطيات الميدانية المتعلقة بهذه الفرضية يتبين لنا أن نسبة القيادات التي تعتقد أن على القائد أن يكون لديه الخبرة الكافية ليتمكن من إيجاد الحلول اللازمة قدرت ب 83% (جدول 21) ، كما أن هذه الخبرات والمهارات تؤثر في مواجهة الأزمات في المؤسسة الاستشفائية وهذا ما أثبتته 90% من العينة (جدول 22)، لأنه كلما كان القائد لديه مميزات وخصائص ومهارات وخبرات في تعامله مع الأزمات كلما زادت فرصه في حلها ، فصفات القائد الجيدة احد أهم مميزات شخصية القائد القوي وهذا ما أكدته 93% من العينة (جدول 23) ، فعلى القائد أن يمتلك مهارات فنية وإنسانية وتنظيمية وفكرية مختلفة ، ويرى قادة المؤسسة الاستشفائية أن المهارات الفكرية والتنظيمية هي أهم مهارتين يجب أن تتوفر لدى القائد حيث قدرت نسبة من أكدوا ذلك 28.57% للمهارات الفكرية و 25% للمهارات التنظيمية (جدول 27)، وأكدت نسبة 90% منهم (جدول 28) أن تلك المهارات والخبرات والخصائص تساهم في تخطي الأزمات المستقبلية وتزيد فرص حلها بكل سهولة .

وهكذا يمكننا القول إن الفرضية الجزئية الثالثة المطروحة صحيحة ، أي أن مهارات وخصائص القائد تشكل فرقا في تخطي ومواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاستشفائية.

رابعاً : نتائج الفرضية العامة :

وفي الأخير كل هذه النتائج المتوصل إليها في كل محاور دراستنا الميدانية أجابت على كل أسئلتنا الفرعية وعلى تساؤلنا الرئيسي ، حيث أكدت وأثبتت فرضيتنا العامة المطروحة ، إذ أن القيادة تساهم في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة (الأم والطفل) بن ناصر البشير بالوادي .

6- توصيات ومقترحات الدراسة :

بناء على ما سبق يمكن تقديم بعض الاقتراحات :

- ✓ إنشاء وحدة خاصة لإدارة الأزمات (مديرية لإدارة الأزمات) تعمل على تسهيل المهام والتنسيق أكثر بين جميع المديريات في المؤسسة الاستشفائية .
- ✓ تم اقتراح أيضا على المديرين والمسؤولين الإداريين للمؤسسة الاستشفائية الاهتمام والمحافظة على بناء فرق عمل عالية الأداء وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتوجيههم وإرشادهم، لأن أساس نشاط المؤسسة وتجنبها للحوادث والأزمات المتوقعة والغير متوقعة مبني على فرق العمل .
- ✓ تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية سواء للقيادات، أو العمال لاكتساب مهارات جديدة ذات صلة بمواجهة الأزمات .
- ✓ تم اقتراح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة باعتباره النمط السائد في المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالمرؤوسين والإصغاء لهم .

خاتمة

خاتمة

وهكذا وصلنا إلى نهاية بحثنا الذي طرحنا فيه موضوع القيادة ودورها في إدارة الأزمات بدءا بالإطار المفاهيمي و النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوات المنهجية التي سار عليها العمل ، وبعض المفاهيم والمعلومات التي فسرت القيادة وإدارة الأزمات ، وختمنا دراستنا هذه بالإطار التطبيقي الذي طرحنا فيه تحليلات ونتائج دراستنا الميدانية . لقد توصلنا في بحثنا هذا إلى أن القيادة هي النجاح في التأثير بالآخرين وذلك من خلال القدرة على حفزهم وتشجيعهم والمقدرة الفائقة على إقناعهم و غرس الثقة فيهم ، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال بمرؤوسيه وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة والقائد الناجح هو الذي يعتمد بدرجة كبيرة على العمل كفريق والتنسيق فيما بينهم ، والمعلومات الصحيحة التي ترد إلى القائد تساهم في سرعة اتخاذ القرارات السليمة من أجل الخروج بأقل الخسائر الممكنة في إدارته للأزمة .

كما يمكننا أن نخلص أيضا إلى أن الأزمة مشكلة واقعة بالفعل أو متوقع وقوعها، ولأنها تحمل المزيد من المخاطر والتهديدات فالتصدي لها لا مفر منه وكلما تمت الإدارة في وقت مبكر، كلما تم تقليل فرص تفاقم الأزمات والكوارث وتجنب آثارها على القيادة الناجحة هي القيادة التي تساهم بدور فعال في مواجهتها لمختلف الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة وذلك من خلال تنسيق الجهود وتبادل المعلومات والخبرات والاتصالات بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية داخل المؤسسة وبالتالي احتواء الأزمة ومعالجتها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: بالعربية

1)المصدر القرآني

1.سورة الحجرات_الآية 9.

2) القواميس والمعاجم

2.احمد،هزار وأبو نصري، جميل وحسن ،رمزية،المتقن القاموس العربي المصور،دار الراتب الجامعية، (ب.ت) ،بيروت لبنان،2000 .

3.المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق ، ببيوت، لبنان ، 2003.

4.المنجد في اللغة العربية، الطبعة الحادية والثلاثون، بيروت، دار المشرق، 1991 .

5.القباني علي بن هادية، بلحسن البليش ،الجيلالي بن الحاج يحيى،القاموس الجديد

للطلاب،معجم عربي مدرسي، طبعة7، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ،1991.

6.البستاني فؤاد، منجد الطلاب، دار المشرق، ط21، 1977 ، بيروت لبنان .

7.الفيروز أبادي ،مجد الدين ،القاموس المحيط،مؤسسة الرسالة،طبعة 5 ،1996، بيروت ،لبنان .

8.خليل الجرو، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، فرنسا، 1973.

9.محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعي، القاهرة ،مصر،1995.

10.معني خليل العمر: معجم علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2006 .

11.مؤنس رشاد الديني: المرام في المعاني والكلام ، القاموس الكامل ، دار الراتب الجامعي، بيروت ،لبنان، 2000.

12.معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 35 ،دار الشرق بيروت المكتبة الشرقية،1996، لبنان.

13.معتوق،فردريك ،معجم العلوم الاجتماعية أكاديميا،المعاجم الأكاديمية، المتخصصة،1998.

3)الكتب

14. أحمد قواربي: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعي، ط2، الجزائر، 2007 .
15. أبو ناصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2009، القاهرة.
16. أحمد بن عبد المحسن العسراف، مهارات القيادة وصفات القائد، 2004 .
17. أحمد ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، دار الكتاب العلمية بيروت لبنان، 2015 .
18. العدوان عزات كريم ، العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
19. العميان ،محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعه 5، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، عمان.
20. السلمي، علي ،المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، 1999، القاهرة ،مصر .
21. العطية ماجدة،سلوك المنظمة،سلوك الفرد والجماعة،سنة 2003، دار الشروق،عمان،الأردن.
22. السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ط1 ،سنة 2006 دار العلوم للنشر والتوزيع.
23. بدوي، عبد الرحمان، مناهج البحث الاجتماعي ،دط، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977 .
24. حسري سلامة: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان-الأردن، 2004 .
25. حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة (نظرية المرافق العامة)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
26. حامد سلوى، وزارة الأوقاف والشؤون، الدينية القيادة في إدارة الأزمة، 1436هـ.
27. خالد الحسن ملكي لا تكون القيادة استبدادا، 1995 دار الشروق، عمان (الأردن).
28. رجب عبد الحميد، 2008، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث دار الكتاب الجامعي .

29. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبه الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
30. سعد خليل، إدارة مراكز التدريب، ط1 سنة 2007 مجموعة النيل العربية، مصر.
31. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 1982 .
32. طلعت إبراهيم طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007.
33. طارق السويدان، فيصل باشر اهيل، صناعة القائد، ط 3 سنة 2004 .
34. عارف تامر: إخوان الصفا وخلان الوفا، منشورات عويطات، بيروت - لبنان، 1995.
35. علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة - مصر، 1949.
36. عمار عوابدي، القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 .
37. عبد السلام أبو قحف، دليل المدير، إدارة الأزمات في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح، العقود الإدارية، - إدارة الأزمات - دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
38. عامر عبد الباسط ضرار، إدارة الأزمات، ط1 سنة 2000 دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر.
39. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي سنة، 2004 دار غريب، القاهرة مصر.
40. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة ، 2002 دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر.
41. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات سنة 2012 دار المسيرة، الأردن.
42. عبيدات، محمد، وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
43. كيث جرينت، القيادة ط 1 سنة 2013، القاهرة مصر.
44. محمد حسن علاوي: سريولوجي القيادة الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة - مصر، 1998 .
45. مصطفى موسى: الإدارة التربوي - مداخل جديفة لعالم جدي -، دار الفكر العربي، عمان - الأردن، 2005 .

46. محمد يوسف، إدارة التفاعلات الصعبة، مكتبة العبيكان، ط1 نقل إلى العربية، 2011 .
47. محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها ط1 سنة 2001 دار الكتاب، القاهرة مصر .
48. محمد صلاح الحناوي محمد سعيد سلطان ط1 سنة 2005، الدار الجامعية، القاهرة مصر .
49. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية ط 01 سنة 2007 دار الفكر الجامعي، لإسكندرية مصر .
50. موفق حديد، الإدارة العامة، هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية سنة 2000 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
51. محمد حسنين العجمي وحسان محمد حسن ، الإدارة التربوية، سنة 2010 دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
52. محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي ط1 سنة 2005.
53. ماجد سلام الهدمي، مجاسم محمد ، ، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية سنة 2008 دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
54. مخلوف بوكري، الاتصال الشفوي كيف نمي مهارات الأداء، مطبعة حسناوي مراد، الجزائر، 2005 .
55. نداء محمد الياسري، إدارة الأزمات ط1، سنة 2014 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (3) المواقع والمجلات**
56. أحمد خليل الخدام، أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، <https://www.researchgate.net/publication/309399276>
57. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، www.pdfactory.com 2010
58. عبد القادر محمد عبد القادر عن إدارة الأزمات سنة 2006 .
59. ليثيم ناجي، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، 18، <https://www.tolaitila.com>

60.ندى علي،أساليب إدارة الأزمات ونماذجها،<https://annabaa.org>،2018

4)الرسائل الجامعية

61.المرتجي،ذكريات،دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي

المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث من محافظات غزة وسبل تفعيله،رسالة

ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية،الجامعة الإسلامية،2009،غزه .

62.صالحي سميرة، "أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية

للمرؤوسين"،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الحاج

لخضر،2008.

ثانيا : بالأجنبية

- 1.André DE LAUBADERE, Traité de droit administratif, Tome 01, 15ème édition, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1999.
- 2-booth Simon(1993) ،crisis management strategy competition and change.
- 3.Dindnelery : Psychologie sociale Textes fondamentaux, Anglais et Americains du nord،Paris, 2002.
- 4- Fink،(1986) ،For the inevitable amacon, planning management crisis,New,p76.
- 5.John M, Pfiffner ,Robert presthus: Public Administration, new york, the Ronald company,1960 .
6. Mager Nudell qnd Norman Antohol ،(1988) ،The handbook for effective emergency and crisis management, New York.

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع (LMD) تخصص تنظيم وعمل في دراسة ميدانية حول القيادة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة (الام والطفل) بن ناصر البشير بالوادي.

لذا يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض الإجابة على محتوى الأسئلة المطروحة ووضع علامة (X) في الخانة المقابلة للإجابة التي تختارونها ، مع الأخذ بعين الاعتبار المصادقية في إجاباتكم ، مع العلم أن هذه الاستمارة ستكون سرية ولن يطلع على محتواها أحد ، ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم معنا .

2021/2020

أولاً : البيانات الشخصية

1/ الجنس :

ذكر أنثى

2/ الحالة المدنية :

أعزب(ة) متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

3/ المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

4/ الأقدمية في العمل القيادي :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 من 11 سنة فما فوق

5/ عدد الموظفين الذين تشرف عليهم :

أقل من 10 موظفين 15 موظفا أكثر من 15 موظفا

ثانياً : دور القيادة في حل الأزمات

6/ هل يوجد بمؤسستكم هيئة خاصة بإدارة الأزمات ؟

نعم لا

7/ هل تستطيع القيادة الإدارية التنبؤ بجالات الأزمة ؟

نعم لا أحيانا

8/ هل تقوم القيادة الإدارية الناجحة بالتحضير والتخطيط المسبق لوضع حلول للأزمة

؟

نعم لا أحيانا

9/ هل حدث وأن صادفتك أزمات داخل المؤسسة؟

نعم لا

10/ هل هناك مكافآت لمن يجد حلا لأي أزمة ؟

نعم لا أحيانا

11/ هل تعتبر عملية التحفيز أساسية في إدارة مكافحة الأزمات ؟

نعم لا أحيانا

12/ هل للقيادة دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

13/ هل يلتزم المرؤوسين بتنفيذ الخطط المعدة سلفا وتنفيذها بدقة أثناء الأزمة ؟

دائما أحيانا نادرا

ثالثا : نمط القيادة في مواجهة الأزمات

14/ هل تمارس نمط قيادي معين في عملك ؟

نعم لا أحيانا

15/ ما هو أكثر نمط قيادي تتبعه في إدارتك للأزمات ؟

الديمقراطي التسبيبي التفاضلي

16/ هل عمل القيادة الإدارية في مكافحة الأزمات يتم من خلال ؟

التأثير النفوذ السلطة القانونية

17/ (ما هو الغرض من استخدام الأنماط القيادية ؟

زيادة في الانتاجية زيادة الفعالية تسهيل المهمة
الموقف يتطلب ذلك

18/ هل نمط القيادة الإدارية له تأثير على تجاوز تحديات كل مراحل الأزمة ؟

نعم لا أحيانا

19/ هل تقوم القيادة بتقييم أدائها خلال تعاملها مع الأزمة؟

نعم لا أحيانا

20/ هل تعتمد مؤسستك إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة ؟

نعم لا إلى حد ما

رابعا : مهارات وخبرات القائد

21/ هل تعتقد أن القائد يجب ان يكون لديه الخبرة الكافية ليتمكن من إيجاد حلول

للأزمة ؟

نعم لا أحيانا

22/ هل تؤثر مهارات وخبرات القائد في مواجهة الأزمات في المؤسسة ؟

دائما يانا نادرا

23/ هل شخصيتك كقائد لها تأثير في تجاوز تحديات الأزمة؟

نعم لا إلى حد ما

24/ هل تساعد الازمات في تطوير مهارات القائد ؟

نعم لا إلى حد ما

25/ هل على القائد استشارة فريق العمل بخصوص مواجهة الأزمة ؟

نعم لا إلى حد ما

26/ هل تسعى القيادات إلى الاستفادة من الدروس التي تعلمتها خلال تعاملها مع

الأزمة ؟

نعم لا أحيانا

27/ هل توجد مهارات قيادية لإدارة الأزمة وقت حدوثها ؟

نعم لا أحيانا

إن وجدت هل هي:

المهارات الفنية المهارات الإنسانية المهارات التنظيمية

المهارات الفكرية

28/ هل تساهم هذه المهارات في تخطي الأزمات مستقبلا ؟

كثيرا قليلا لا تساهم

المدير

المديرية الفرعية للنشاطات
الصحية

المديرية الفرعية للمصالح
الاقتصادية والمنشآت والتجهيزات

المديرية الفرعية لإدارة
الوسائل

المصالح
الصحية

مكتب
الدخول

مكتب
الاستقبال
والتوجيه
والنشاطات
الاجتماعية
والعلاجية

مكتب
تنظيم
وتقييم
النشاطات

مكتب
المنشآت
والتجهيزات

مكتب
المصالح
الاقتصادية

مكتب
تكاليف
الصحة

مكتب
الميزانية
والمحاسبة

مكتب
تسيير
الموارد
البشرية

مكتب القبول

مكتب
التسجيل

مكتب الحالة
المدنية

مكتب حركة
المرضى

مكتب الفوترة

مكتب
صندوق
الاستشفاء

مكتب
الارشيف

امراض النساء

الانعاش

جراحة

طب الاطفال

وحدة العزل

حديثي

الشكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بناصر البشير (الأم والطفل)

الاشعة

المخبر

مكتب الدخول

ما بعد
العمليات

وحدة الحمل
الخطير

قاعة العمليات

ما بعد الوضع

قاعة الولادة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرِيهِمْ آيَاتِهِ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ

