

القياد الاستراتيجية وإدارة الازمات

Strategic leadership and crisis managementt

* علالي الزهراء

جامعة أحمد دراية أدرار (الجزائر)

allali.zahra14@univ-adrar.edu.dz

علالي فتيحة

جامعة أحمد دراية أدرار (الجزائر)

allalifatiha@univ-adrar.edu.dz.

ملخص:

إهتمت إدارة الأعمال الحديثة بإدارة الازمات من خلال البحث عن أفضل السبل وأنجع الطرق العلمية والعملية لمواجهتها وتقليل من أثارها، فإدارة الازمات تشمل جميع الأنشطة، الإجراءات، السياسات، والبرامج المعدة مسبقاً لحل الازمات بأقل تكلفة وبأفضل الوسائل الممكنة، وهذا كله لا يتم إلا بوجود قيادة رشيدة قادرة على الاستغلال الجيد للإمكانيات البشرية والمادية والتوجيه الصائب للأمور بكل عزيمة وحزم، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إلقاء الضوء على القيادة الاستراتيجية التي تعتبر من الانماط الحديثة القادرة على مواكبة التغيير ومواجهة التحديات، وفعاليتها في الإدارة الجيدة للآزمات من خلال الاعتماد على العمل الجماعي وتفعيل نظام المعلومات والاعتماد على اليقظة والتخطيط الاستراتيجي للاستغلال الفرص والوصول بالمنظمات إلى التطور والتميز المستمر.

كلمات مفتاحية: قيادة، قيادة استراتيجية، إدارة الازمات.

Abstract:

Modern business administration has been interested in managing crises by searching for the best and most effective scientific and practical methods to confront them and reduce their effects. Crisis management includes all activities, procedures, policies, and programs prepared in advance to solve crises at the lowest cost and with the best possible means, and all this can only be done with rational leadership. Able to make good use of human and material potentials and correct direction of things with determination and firmness, and through this study we tried to shed light on strategic leadership, which is considered one of the modern patterns capable of keeping pace with change and facing challenges, and its effectiveness in good crisis management by relying on teamwork and activating the information system. And relying on vigilance and strategic planning to exploit opportunities and lead organizations to continuous development and excellence.

Keywords: Leadership, strategic leadership, and crisis management.

مقدمة:

أصبحت إدارة الازمات ضرورة ملحة وحتمية على المنظمات أخذها بعين الاعتبار اليوم، نظراً للتطورات المتسارعة وتعدد البيئة التنظيمية، فالمنظمات التي تعتمد على استراتيجيات واضحة لإدارة الازمات تتمكن من تجاوز الازمات بأقل الخسائر بل ممكن أن تحول الأزمة إلى منحة وفرصة تجارية تمكنها من تحقيق النجاح التنظيمي، لكن هذا يحتاج إلى قيادة متميزة تمتلك قدرات ومواهب تمكنها من توحيد الجهود وحشد الهمم لتجاوز المحن وتحقيق المستحيل في أصعب الظروف.

وتعتبر القيادة الاستراتيجية من الأنماط الحديثة ذات الرؤية البعيدة المدى والافق الواسع، حيث يمتلك القائد الاستراتيجي سرعة المبادرة والمرونة في مواكبة التغيير، وتعزيز قدرات الموارد البشرية على كافة المستويات، بالإضافة إلى تهيئة بيئة تنظيمية أفضل لتحسين الاداء و تتميز القيادة الاستراتيجية بقدرة عالية على الاستغلال الجيد للفرص، ومواجهة التحديات من خلال اليقظة والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المنظمة بنجاح وتحقيق التميز التنظيمي وفي هذا الاطار حاولنا من خلال هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى فعالية القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات؟، وتفرعت هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- (1) ما هي القيادة الاستراتيجية وخصائصها وأهميتها؟
- (2) ما المقصود بإدارة الازمات وماهي خصائصها وأهميتها؟
- (3) ما مدى فعالية القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات؟

1. الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية:

1.1. مفهوم القيادة.

تعتبر القيادة من المواضيع التي لقت اهتماما كبيرا من الباحثين والمفكرين والذين حاولوا تقديم تعاريف مختلفة لها حيث عرف فدلر (Fiedler) القيادة بأنها: الجيود المبذولة لتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة (بن سليم وزرقت 2020، 09)، ويعرف -ليكرت (Likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (بن سليم وزرقت 2020، 09)، القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستجابة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها "فن التأثير على الرجال" (بن أحمد 2015، 38).

أما فعالية القيادة فهي محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة. بناءً على التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن القيادة هي ظاهرة اجتماعية يؤثر من خلالها القائد على سلوك التابعين لتحقيق أهداف مشتركة بشكل مرغوب.

2.1. عناصر القيادة:

وتعد القيادة تفاعل اجتماعي بين مجموعة من الافراد بهدف تحقيق عمل معين، ولا تتحقق عملية القيادة إلا بوجود من "يقود" و "من يقادون" و "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار ظروف وموقف معين، يمارس فيه القائد تأثيره على الجماعة وبذلك تتضمن العملية القيادية العناصر التالية (بعيسى وبورمانه 2021، 410):

1.2.1 الجماعة أو التابعين:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية لا تتم إلا بوجود مجموعة أفراد يطلق عليهم التابعين، يسعى القائد إلى تلبية احتياجاتهم ويستطيع تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

2.2.1 الهدف المشترك:

وهي الاهداف التي تستهدفها عملية التأثير التي توجه جهود المرؤوسين إلى تحقيقها بالصيغة المطلوبة.

3.2.1 الموقف:

بعض الافراد يكونون قادة في حال وجود هدف في موقف معين بينما يكونون غير ذلك في مواقف مغايرة.

3.1 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

مصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الادارة الاستراتيجية، حيث أن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية، أما القيادة الاستراتيجية كمفهوم ظهر أول مرة على يد Kotler سنة 1982 و Mintzberg سنة 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار سنة 1989 إلى بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية بعد ظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية (بن شويحة 2017، 16). وتعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى Upperrelations التي طوّرت من طرف Hambrick & Mason عام 1984 وتشير نظرية المستوى الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف، خبرة، قيم، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية (أقطي وبن عبيد 2017، 99)، أما (Worden, 2003) فقد عرف القيادة الاستراتيجية بأنها مفهوم يتعلق بأيدولوجية المنظمة، هويتها، مهمتها، ورؤيتها بالنظر إلى البيئة الكلية والتي من خلالها يتم إبراز الكفاءات الأساسية (بن خديجة و سوامية 2017، 245)، وقد ميز (vera و crossa) بين القيادة والقيادة الاستراتيجية من خلال عنصرين، حيث تشير القيادة على المسؤولية في أي مستوى من المنظمة، ويركز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، بينما تشير القيادة الاستراتيجية إلى المستوى الأعلى من المنظمة وتركز على مدى أوسع، إذ أنها تدرس محتوى التفاعل المتعلق بالأنشطة الإستراتيجية والعلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة (الزهراني 2018، 207-208).

4.1 خصائص القائد الاستراتيجي.

قدم بيتر كرستنيام (P.Koestenbaum) في نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من أنماط القيادة والمتمثلة فيمايلي (موفق 2013، 299):

القدرة على بناء وتحفيز فريق عمل يتميز بالعزم والمبادرة والعمل بروح الفريق

✓ يتصور المنظور الكلي للمنظمة، وقدرة على رؤية المستوى الابعد والأكثر جدية بتفكيره وخططه الاستراتيجية، وقدرة على توقع الأمور قبل حدوثها.

✓ واقعي التفكير والتحليل بعيداً عن الأوهام، ويتمتع بأخلاق عالية وقدرة على فهم وتوجيه الآخرين

يملك صفات الذكاء والشجاعة والاقدام وتحمل المسؤولية مهما كانت الظروف.

✓ قدرة عالية على تحليل وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفهم الاحداث دون التأثير بظاهر الأمور

✓ يتمتع بمرونة عالية وقدرة على مواكبة التغيير، والابداع في خلق الافكار الجديدة والمميزة.

5.1. أهمية القيادة الاستراتيجية.

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يأتي (قطبي 2013، 22):

✓ القيادة الاستراتيجية تطور، تهتم، وتدعم هيكل المنظمة، الافراد، رأس المال الاجتماعي، والقدرات التنظيمية، من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.

✓ أن الدراسات الحديثة الاعضاء التنفيذيين لمجلس المؤتمر الأمريكي تؤكد أن 04 % من مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات ألغيت قبل بأكملها، والسبب الرئيسي لهذا الفشل يعود إلى ضعف القيادة الاستراتيجية.

✓ تحتاج القيادة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين قيام منظمات تزوج بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية.

✓ يعود للقيادة الاستراتيجية الفضل في تفوق منظمات على أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الادوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي، الذي يتطلع إلى الافق الا فضل، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الاحداث دون التأثير بطواهرها، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع.

✓ إن القيادة الاستراتيجية إذا تمت ممارستها فإنها تعطي اعتقادا لدى أعضاء الفريق أن القادة يهتمون بهم، بدلا من أنهم يستخدمونهم كوسائل للوصول إلى الغايات، كما أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الاطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام.

2. الإطار النظري للآزمات:

1.2 مفهوم الآزمة:

يعرف هابرماس الآزمة "أنها تهديدا خطيراً متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم وممتلكات الافراد والمنظمات والتي تحد من عملية إتخاذ القرار" (خالدي 2016، 43).

2.2 العناصر الأساسية للآزمة:

✓ عنصر المفاجئة: إذ أن الآزمة تنشب وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضا.

✓ عنصر التهديد: تتضمن الآزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.

✓ عنصر الوقت: إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا

3.2 أنواع الآزمات:

تختلف أسس تصنيفات الآزمات من حيث مراحل دورة حياة الآزمة أو معدل تكرار الحدوث، وتختلف باختلاف الاسس التي يعتمد عليها الباحثون في اجراء التقسيم، والتصنيف لهذه الآزمات، وعمق الآزمة (عميقة جوهريّة ، وغير عميقة ، وهامشية التأثير، أو شدة الآزمة (عنيفة جامحة ، وهادئة ضعيفة) ، أو الشمول والتأثير (شاملة لجميع

اجزاء المنظمة ، واخرى تصيب جزءاً محدداً من المنظمة ، أو محور الازمة (مادية ، معنوية ، أو الاثنين معاً) ، أو مستوى الازمة (على مستوى الدولة ، على مستوى المنظمة) ، وهناك انواع اخرى على اساس (مستوى حدوث الازمة ، درجة تأثيرها ، درجة المفاجئة وغير المفاجئة (الكعبي 2014، 13).

تعتمد التصنيفات السابقة الذكر على اساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة استخدام أكثر من معيار في تصنيف الازمات وقد قدم (Gundel) نموذجة الذي عبر عنه بمصفوفة الازمة (crisis matrix) كما في الشكل رقم 01 مصنفاً الازمات إلى أربعة انواع باعتماد معايير لتحديد نوع الازمة هما (الكعبي 2014):

✓ قابلية التنبؤ بالأزمة:

إذ تكون الازمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث، ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام فإن الحاجة الى معيار ثانٍ للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانيات التأثير.

✓ إمكانية التأثير في الازمة:

أذ يمكن التأثير في الازمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك عبر مواجهة اسباب الازمة.

شكل رقم: (01) مصفوفة أنواع الازمة

قابلية التنبؤ بالأزمة	صعب	الازمة الاساسية	الازمات غير المتوقعة
	سهل	الازمات العنيفة	الازمات التقليدية
		قابلية التأثير في الازمة	
		صعب	سهل

المصدر: (الكعبي 2014، 15)

ويظهر من خلال المصفوفة أنه يوجد أربعة أنواع للازمات (الكعبي 2014، 14-15):

1.3.2 الازمات التقليدية: تقع في المربع الاول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة : ويحدث هذا النوع من الازمات بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة مثل ازمات انفجارات المصانع الكيماوية، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على انها تقليدية، وتكون احتمالية حدوث هذه الازمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والاضرار المصاحبة

معرفة، وتكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن ادارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع، ذلك ان التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة. كذلك امكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الازمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

2.3.2 أزمات الغير متوقعة : تقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الازمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق إلا، أنها حساسة للتأثير فيها ، ويحدث هذا النوع بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الانظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر غير أنه يمكن التأثير فيها و التقليل أزمات الغير متوقعة : تقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الازمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق إلا ،أنها حساسة للتأثير فيها ، ويحدث هذا النوع بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الانظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر غير أنه يمكن التأثير فيها و التقليل من مخاطرها عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الاسباب قبل حدوث الازمة، واعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الازمات غير المتوقعة.

3.3.2 الازمات الاساسية: وتمثل الازمات الاكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وعدم امكانيات التأثير، وتظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا أنها تستمر لفترات طويلة، وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه مثل جائحة كورونا.

4.3.2 الازمات العنيفة: هي ازمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، اذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجار التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الأرضية، حوادث الازدحامات، والتدافع في الملاعب والمناسبات، وتتخطى المخاطر والاضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الازمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع، وذلك أن الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعب أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها، وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الازمات في ايجاد اجراءات غير تقليدية وغير معروفة ، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الازمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الازمات لا بد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولا سيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الازمات العنيفة.

4.2 دورة حياة الازمة:

على الرغم من تعدد المراحل التي تمر بها الأزمة نتيجة تطوراتها نوعياً على مدى فترة زمنية معينة، فإن هذه المراحل قد اختلفت أيضاً نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها، فعرضت أهم المراحل للأزمة كالتالي (عبد الجمل وعدنان 2020، 6):

1.4.2 مرحلة الإنذار المبكر:

وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس.

2.4.2 مرحلة الأزمة الحادة:

وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضا مرحلة الأزمة الحادة، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم، أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.

وتتم فيها الصحوة والتعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب.

3.4.2 مرحلة حل الأزمة:

وهي مرحلة إدارة الأزمة، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تفلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

5.2 مفهوم إدارة الازمات:

يعرف كلا من Choll و Serach إدارة الازمة على "أنها نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها وذلك بغرض التخفيف من أثارها المدمرة" ويعرفها Williams على أنها "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الازمات والحد من تفاقمها حتى لا تنفلت زمامها" ويعرفها الصيرفي على أنها منهجية التعامل مع الازمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوفرة والمهارات والأنماط الإدارية السائدة" (جوزة 2020، 15)، كما تعريف إدارة الازمات "أنها الأنشطة أو التدابير المصممة لإنهاء أزمة ما، أو لمنعها من التطور إلى أزمات أخرى، مع تقليل أثارها" (Al-Khrabsheh 2018, 3).

6.2 أهمية إدارة الازمات:

- لقد زاد الاهتمام اليوم بحقل إدارة الأزمات، وهذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها: (بن الشيخ 2014، 58).
- إن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية وعلى البيئة الخارجية، وهذا يجعل هذا الحقل موضع اهتمام من كل المستويات.
- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وقد باتت المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة تطالب وتصر على تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة.
- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المنظمات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام خطوات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى أثارها، ومن هنا فقد أدركت المنظمات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وأيقنت أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدني وتقليل الخسائر المالية والاقتصادية

7.2 المستلزمات الحديثة لإدارة الازمة:

إن الإدارة الجيدة اللازمة تتطلب مجموعة من العناصر والمستلزمات على المنظمة أخذها بعين الاعتبار من أجل الإدارة الجيدة للالتزامات ويمكن التعرف بها فيما يلي

1.7.2 فعالية القيادة:

تعتبر القيادة الأساس الذي تقوم عليه المنظمات وجوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض، وهي مفتاح تميز ونجاح المنظمات، فأهمية القائد نابعه من دوره الفاعل في كافة جوانب المنظمة ومسؤوليته الكاملة في توجيه الموارد البشرية والمادية في تحقيق الأهداف التنظيمية وحل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة التحديات، والإدارة الجيدة للالتزامات ترتبط بشكل مباشر بفعالية القائد وتحكمه في زمام الأمور وإرادته القوية في مواجهة التحديات.

2.7.2 وجد نظام معلومات متكامل:

يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه "مجموعة منظمة من الموارد المادية، البرامج، العاملين، المعطيات، والإجراءات التي تسمح له باكتساب، معالجة، حفظ، نقل المعلومات على شكل (بيانات، نصوص، صور، أصوات... إلخ" (ميلودي وبوراوي، 2017)، إن نظام المعلومات الجيد يساهم في استمرار المنظمات ومصدر مهم لإدارة الالتزامات في ظل التغيرات البيئية المستمرة، وأصبحت المعلومة قوة يجب استغلالها لتطوير المنظمات وتجنب وإدارة الالتزامات من خلال وجود قاعدة بيانات تمتاز بالشمول والدقة وسهولة الاستعمال حتى تساعد في وضع الاستراتيجيات المناسبة والاختيار أفضل بديل من البدائل الممكنة لحل الالتزام.

3.7.2 اليقظة والتخطيط الاستراتيجي:

اليقظة الإستراتيجية Vigilance Statégic هي السيورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرص للمؤسسة وتقليص احتمال وقوع الأزمات (عطا الله 2018، 75)، أما التخطيط الاستراتيجي فهو عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء أهدافها المسطرة، ويستند على تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف وعلى البيئة الخارجية من فرص وتهديدات (منصوري 2020، 275)، فاليقظة إذن تعمل على إبقاء المنظمة مطلعة على التطورات الحاصلة في السوق، ملزمة بالتهديدات والفرص التي يتيحها المحيط الخارجي، مثل الاخطار الناتجة عن عدم التأكد، تتيح للمنظمة سرعة الاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات (تواري وموساوي 2019، 134)، كما تساعد اليقظة الاستراتيجية المنظمة على الاعداد الجيد للخطة الاستراتيجية والاستجابة السريعة للتغيرات والإدارة الجيدة للالتزامات.

4.7.2 تسيير الكفاءات:

تسيير الكفاءات يقصد به مجموعة الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين الأداء من خلال عملية الاختيار، التوظيف، التكوين، وتطوير الكفاءات البشرية حتى تكون قادرة على احتواء التغيير وإدارته (صولح وعموري 2015، 454).

8.2 خطوات إدارة الالتزامات:

بشكل عام هناك أساليب متنوعة للتعامل مع الأزمات، بما في ذلك النهج الاستباقية والتفاعلية في الموقف إتخاذ قرارات التخطيط قبل وقوع الازمة وأثناء وبعد حدث الأزمة بهدف احتواء الضرر والتعافي السريع من أثارها وهناك أربعة أساليب للتعامل مع الأزمات (Karam 2018, 3).

✓ أسلوب الهروب: هو أسلوب سلبي حيث يقوم القائد بترك الأزمة وتأثيرها تماما، ويعترف بعدم القدرة على مواجهة.

✓ أسلوب الاحتواء: حيث يقوم القائد بالتخفيض من انتشار وتأثير الازمة، والعمل على امتصاص الضغوط التي تولدها، ومحاولة تدمير أسبابها.

✓ أسلوب التعاون أو العمل الجماعي: حيث يكون الجميع في فريق الأزمات يتعاون على مواجهة الأزمة ولكل عضو واجبات محددة.

✓ أسلوب المواجهة: حيث يكون قائد أو مسؤول المنظمة بالتعاون مع رؤوسيه لمواجهة الأزمة بطريقة علمية قائمة على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك بسرعة في جميع مراحل الأزمة للحد من الآثار السلبية وعودة التنظيم إلى حالة الاستقرار التي كان عليها.

9.2 القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمات:

لا شك أن للقائد دوراً في التأثير على الأزمة إلا أن هناك عوامل واعتبارات قد تعظم من هذا الدور أو تقلل منه فتجعل من القائد إما متغير رئيسياً أو ثانوياً في سياسة الأزمة، فتأثير القائد على سياسة الأزمة يتفاوت من قائد إلى آخر وتوجد مجموعة من المواصفات يؤدي توافرها إلى زيادة وتعظيم دور القائد في مواجهة الأزمة بحيث يصبح القائد هو المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة، ومن هذه المواصفات ما يلي (بن الشيخ 2014، 107):

1.9.2 اهتمام القائد بموقف الأزمة:

إذ يتراوح اهتمام القادة بإدارة الأزمة من قائد إلى آخر، كما تتفاوت أسباب الاهتمام بسياسة الأزمة من قائد إلى آخر، فالقائد قد يهتم بإدارة الأزمة لأنه يراها أداة فعالة لتأكيد شعبيته أو لأنه يوجد ما يهدد أمن منظمته أو لأنه يراها أداة مناسبة لتحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم، ويؤدي اهتمام القائد بالأزمة إلى مشاركته الفعالة في سياسة صنع القرار بينما يفوض القائد غير المهتم بالأزمة سلطانه في هذا المجال إلى مستوى قيادي أقل.

2.9.2 صفات القائد الشخصية:

يجب أن تتوفر في القائد بعض الصفات والمهارات التي تساعد على اكتساب الولاء والإخلاص والثقة من العاملين وإدارة الأزمة بنجاح، مثل (الذكاء، سرعة البديهة، الإيجابية، التفكير الإبداعي، القدرة على حل المشكلات، مهارات الاتصال، التفاوض) ترجع أهمية هذه الصفات إلى كونها تخلق لدى العاملين انطباعاً عاماً بأن حل الأزمات ممكن من خلال التعاون والمشاركة في إدارة الأزمة كما أن هناك استعداداً لدى العاملين لتقبل أفكار القائد وتوجهاته، والقيادة الاستراتيجية تتميز بمجموعة من الصفات التي تمكنها من الإدارة الجيدة للازمات ومواجهة مختلفة التحديات وتكوين فريق عمل يتمتع بمهارات عالية وحماس للمشاركة في كل الظروف، ومرنة ورغبة في التعلم والتطور المستمر.

3.الخاتمة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية والأساس الذي يقوم عليه نجاح أو فشل أي منظمة، وأول مهمة يتولها القائد هو بناء فريق عمل يسوده التفاهم والتعاون ويمتلك قدرة على مواكبة التغيير ومواجهة التحديات، ففوق القائد وحزمه تظهر من خلال أداء والتزام مرؤوسيه، ونجاح القائد في الإدارة الجيدة للآزمات يعتمد بدرجة كبيرة على العمل كفريق، وتعتبر القيادة الاستراتيجية من الأنماط التي أثبتت فعاليتها وقدرتها على تطوير المنظمات من خلال الخصائص التي يتميز بها القائد الاستراتيجي وقدرته على تفعيل اليقظة والتخطيط الاستراتيجي وتوجيه موارد المنظمة البشرية والمادية بما يخدم رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، كما أن القيادة الاستراتيجية قادرة على دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات وإدارة الآزمات بفعالية من خلال تكامل الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي وينمي القدرات التنظيمية لمواجهة الآزمات والظروف الطارئة بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في الحسبان التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمة القدرة على مواكبة التغيير والتميز المستمر.

4. قائمة المراجع:

- إبراهيم الزهراني، (2018)، " القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي"، مجلة الدراسات للبحوث التربوية جامعة الامرات، المجلد 42، رقم العدد 02.
- آسية بن أحمد، (2015)، " أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت -دراسة ميدانية-"، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 10، رقم العدد 10.
- أمال قاسيمي، (2019)، " الاتصال ودوره في إدارة الآزمات قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية"، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، رقم العدد 28.
- أيمن حسن الديراوي، (2020)، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الآزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة" مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 06، رقم العدد 02.
- بشير بن شويحة، (2017)، " أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة السونطراك في حاسي مسعود"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- جوهرة أقطي، وفريد بن عبيد، (2017)، " دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية." مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي -جامعة المسيلة، رقم العدد 02.
- جوهرة قطني، (2013)، " أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة مجمعة فنادق جزائرية." أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- حسين بن سليم، وبولرباح زرقط، (2020)، " أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)." مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 02، رقم العدد 15.
- حليلة بعيبي، وعبد القادر بورمانه، (2021)، " أثر القيادة الفعالة في تعزيز سلوك المواطن لدى مستخدم قطاع الصحة بالجزائر في ظل أزمة كوفيد 1، " مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، رقم العدد 01.

- حميد سالم الكعبي، (2014)، " دور القيادات الادارية الناجحة في ادارة الازمة دراسة تحليلية لعينة من الشركات في وزارة النقل وواصلات العراق، " مجلة الدراسات المالية المحاسبية.
- خالد ليتيم، وعيسى نجيمي، (2018)، " اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الازمات "دراسة نظرية تحليلية، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية المجلد 04، رقم العدد 08.
- سعاد خالدي، (2016)، " دور العلاقات العامة في إنهاء الازمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً" أطروحة دكتوراه اعلام وإتصال، كلية العلوم الاسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة وهران.
- سماح صولح، وريمة عموري، (2015)، " إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، رقم العدد 13.
- سمير سلمان عبد الجمل، وعدنان محمد مسلم الرجوب، (2020)، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا." الممثلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية.
- سهام توارى، وسارة موساوي، (2019)، " التوضع الاستراتيجي: نتيجة العلاقة الاعتمادية بين مقارنة اليقظة الاستراتيجية والمقاربة الاستراتيجية،" مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، رقم العدد 02.
- سهام موفق، (2013)، "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، رقم العدد 14.
- عبد الله جوزه، (2020)، " نظام إدارة الازمات في المنظمات المعاصرة الازمات التنظيمية نموذجاً، مجلة الباحث في العلوم الانسانية ووالاجتماعية المجلد 11، رقم العدد 01.
- عمار ميلودي، وعيسى بوراوي، (2017)، " اليقظة الإستراتيجية والتدقيق ودورهما في التحكم في نظام المعلومات لتحسين أداء الإدارة الجمركية"، مجلة البديل الاقتصادي المجلد 04، رقم العدد 01.
- عياش بن الشيخ، (2014)، "إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط القيادة وسمات الشخصية لدى المسيرين بالمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الفتائل الملونة فيلبا"، أطروحة دكتوراه العلوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس: جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر 02.
- فاطمة عطا الله، (2018)، " المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الازمات"، مجلة التنمية والموارد البشرية، المجلد 04، رقم العدد 09.
- منصف بن خديجة، ولامية سوامية، (2017)، " دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال -مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الوادي، رقم العدد 03.
- منصوري هوارى، (2020)، "مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الممارسات الابداعية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي -دراسة تحليلية لعينة من العاملين جامعة أدرار-." مجلة الاقتصاد وتطبيق الاحصائيات، المجلد 17 العدد 03.

- Al-Khrabsheh, Abdullah Abbas. (2018) . "The Impact of Strategic Planning on Crisis Management IN the profit and non profit sector in JORDAN." Academy of Strategic Management Journal Volume 17, no. Issue 5.

- Karam, MG. (2018). *"The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels."* *Journal of Hotel & Business Management* Volume 7, no. 1.