

تاريخ الاستلام: 2019/06/11 تاريخ القبول: 2019/06/24 تاريخ النشر: 2019/06/30



د. ناجي ليتيم¹

(جامعة 20 أوت 1955 . سكيكدة)

Email: litnad@yahoo.fr

د. ليلى بوطغان

(جامعة 20 أوت 1955 . سكيكدة)

Email: litnad@yahoo.fr

الملخص

تشهد المنظمات اليوم العديد من التقلبات والتطورات السريعة والمستمرة، مما يجعلها عرضة للعديد من الأزمات إذ لا توجد منظمة محصنة من الأزمات لكنها تختلف من حيث حجمها وخصائصها ودورة حياتها، هذا ما جعلها تسعى لتجاوز الأزمات من خلال مراعاة العمل الجاد والمتواصل لتسخير كافة الطاقات واتخاذ مختلف القرارات التي تتفق مع خطورة الموقف الأزموي. هنا يبرز دور القيادة الإدارية التي تقود أحداث الأزمة وتوجهها وفقا لمقتضيات الأمور، حيث تعمل على توفير المناخ الملائم لتطويقها والسيطرة عليها وإدارتها بفعالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأزمات، إدارة الأزمات، المنظمات.

Abstract

Organizations are exposed to many crises as a result of rapid and continuous fluctuations and developments, these institutions differ in their size, their characteristics and their life cycle, yet each of them is exposed to these crises, prompting the search for appropriate solutions and decisions that help them overcome the problems they face, thanks Management leadership and competencies that work to control the crises and exit from them intact.

Keywords: Leadership, crisis, crisis management, organizations.

¹ المرسل المؤلف: ناجي ليتيم ، litnad@yahoo.fr

المقدمة:

أصبحت الأزمات جزءا من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وواقعا حتميا تواجهه المنظمات على اختلاف نشاطها وطبيعتها، مما جعلها تشكل أهم العقبات التي تقف في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها وتحدد استقرارها وبقائها.

وقد أدى تعدد الأزمات واتساعها وصعوبة التعامل معها بسبب المتغيرات التي تحكمها، واختلاف أسبابها ومستويات حدوثها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرار وقوعها إلى الاهتمام بوضع أسس ومبادئ لإدارتها، وإخضاع التعامل معها للأسلوب العلمي الصحيح، وذلك بهدف التنبؤ بها قبل وقوعها ومن ثم العمل على اتخاذ التدابير الوقائية لتلافيتها وفي حالة عدم القدرة على تجنبها سيكون التعامل معها بأسلوب علمي مدروس يمكن من التحكم في نتائجها وإدارتها بفعالية بعيدا عن العشوائية والارتجالية وانفعالات الموقف، التي قد تؤدي إلى فشل المنظمات في تحقيق أهدافها وتكليفها أضرارا قد تكون وخيمة، ولذلك أكد الباحثون والخبراء على ضرورة إنشاء إدارة خاصة تعرف بإدارة الأزمات، من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لظروف الأزمات، يندرج تحتها مجموعة من الإداريين المتخصصين المنتقین بدقة داخل المنظمة والمدرّبين تدريبا خاصا، وتبقى هذه الإدارة ضمن الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري، أو تنشأ بشكل مؤقت عند ظهور أزمة ما وتنتهي بانتهاءها.

وتعتبر القيادة أهم المقومات الرئيسية التي يتحدد بتطورها مستوى أداء أية منظمة، مما يتطلب منها التمتع بمهارات قيادية وسمات شخصية تمكّنها من القيام بالأدوار والمهام المنوطة إليها على أحسن وجه عبر مختلف مراحل الأزمة، وبالتالي

النجاح في جعل المنظمات التي تقودها منظمات مستعدة للأزمات وليس منظمات مستهدفة لها وذلك من خلال قدرتها على المواجهة السريعة والفعالة للأزمات، وكفاءة الإجراءات الوقائية التي تتخذها لتجنب وقوع الأزمات أو الحد من آثارها. إضافة إلى جودة القرارات التي تتخذها قبل وأثناء وبعد وقوعها، ومدى تحكمها في الوقت المتاح للسيطرة عليها ونجاحها في منع عدم تكرار مثيلاتها مستقبلا وتحويلها إلى فرص للتعلم والتطور والتغيير.

1- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في أن الأزمات أصبحت حدثا متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، إذ أن أية منظمة لا يمكن أن تخلو من أزمات حتى وإن بدت أنها تغلبت على أزمات ظاهرة لكنها لا تعترف بأزماتها الكامنة، وهذه أهم السبلات التي قد تؤدي إلى تهديد بقاءها واستمرارها، وقد تُعَجِّل بزوالها، الأمر الذي جعل إدارة الأزمات عملية إدارية ضرورية في حياة أية منظمة لضمان المواجهة الفعالة لكافة الأخطار والتهديدات التي قد تشكلها الأزمات في ظل ما تحمله من عوامل التوتر والقلق والاضطراب والمفاجأة وضيق الوقت المتاح للمواجهة، وعليه بات لازما وحتميا توفر كل منظمة على العنصر القيادي الفعال الذي يتمتع بالقدرات والمهارات والمواصفات اللازمة لضمان الإدارة الناجحة للأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

2- مشكلة البحث:

تتركز مشكلة البحث في أن المتابع للأزمات التي تتعرض لها المنظمات يلاحظ أنها تشكل نقطة حاسمة في كيان المنظمة، يفقد خلالها القادة قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل ما تفرضه الأزمة من تحديات

هامة تتمثل أساسا في ضيق الوقت ونقص المعلومات وشدة الضغوطات الداخلية والخارجية وسرعة تداعي الأحداث وما يترتب عنها من خسائر بشرية ومادية تهدد بقاء المنظمة واستمرارها وقيمها وسلامة أفرادها وممتلكاتها.

وفي هذا الإطار تكاد تغيب القيادات الإدارية الفعالة والمؤهلة التي تتمتع بالمهارات والقدرات المطلوبة لإدارة الأزمات بنجاح، وتمتلك صفات وخصائص تستطيع من خلالها تجاوز مختلف التحديات والصعوبات التي تعترضها وبالتالي تنجح في السيطرة على تداعيات الأزمة وتضمن عدم تكرارها مجددا، وقد تحولها فرصة للتغيير والتعلم.

3- الأزمات: المفهوم والخصائص.

لقد تعددت الأبحاث التي تناولت موضوع الأزمات واهتمت بتفسيرها، ودراسة مختلف جوانبها. وسنحاول فيما يلي التطرق إلى مفهوم الأزمات وأبرز خصائصها.

3-1- مفهوم الأزمات:

أ- 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 اللحام، ويقال أزممت السنة أزما، أي اشتد قحطها. (المعجم الوجيز: 1990، ص15).

ب- اصطلاحا:

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

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

- عرّفها 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". (السيدعليوة: 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.

2-3- خصائص الأزمات:

تتميز الأزمات بمجموعة من الخصائص يتعين توافرها في الموقف الأزموي الذي يواجهه متخذ القرار في المنظمة، حتى نستطيع أن نطلق عليه أزمة، وهذه الخصائص هي: (عبد الرزاق محمد الدليمي: 2012، ص100)

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

مربكة: فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم التيقن في البدائل المتاحة.

ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.

- تتسم الأزمة بالمفاجأة في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.
- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات حمة في السيطرة على الموقف وإدارته.
- إن هذه الخصائص التي تتسم بها الأزمة والتي تشكل مختلف الجوانب المحيطة بها، تعبر بشكل واضح عن مختلف التحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في موقف الأزمة، مما يتطلب قدرة إدارية عالية في تحديد ما يجب فعله حسب الأولويات، ووضع خطط فعالة للسيطرة على أحداث يصعب توقعها وتحديد أبعادها ومؤشراتها بشكل دقيق، مما قد يساهم في تجنب حدوثها أو الخروج منها بأقل الأضرار وأفضل النتائج.

4- إدارة الأزمات - المفهوم والمراحل:

أصبحت الأزمات جزءاً من حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، مما استدعى ضرورة التفكير حول كيفية معالجتها وإدارتها بطريقة علمية صحيحة، لذلك سنحاول فيما يلي التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمة، وأهم مراحلها وأساليب إدارتها.

4-1- مفهوم إدارة الأزمة:

لقد لقي مفهوم إدارة الأزمة جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين والخبراء حول ماهية هذا المفهوم ومعناه، ومن أهم التعريفات التي قدمت له ما يلي:

- عرّفت بأنّها: "تمثل مجموعة من الوسائل التوقعية، والتي تجعل المنظمة قادرة على تنسيق العمليات، ومواجهة الكوارث والرقابة عليها، كما تُمكن المنظمة من تعظيم فرص النجاح، وتقليل المخاطر التي تواجهها".

(Mager Nudellqnd Norman Antohol :, 1988, p20)

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

- وعرّفها 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.

4-2- مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمة بمجموعة من المراحل مرتبة ترتيبا منطقيا، وهناك اتفاق بين دراسات إدارة الأزمات على أن عملية إدارة الأزمات تمر بخمسة مراحل أساسية وهي:

4-2-1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة: ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع

الأزمة، ومن ثم فإن إحدى الوظائف الهامة في إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعقبها وتحليلها.

4-2-2-2- مرحلة الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوثها أو التقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفعالية. (صبيح رشيد اليازجي: 2011، ص332).

4-2-3- احتواء الأضرار أو الحد منها: وتعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة وعلاجها. وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات، وتتوقف كفاءتها وفعاليتها إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة. (أحمد إبراهيم أحمد: 2002، ص36).

4-2-4- استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة بغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله كما كان من قبل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة الأصول المعنوية والملموسة التي فقدت.

4-2-5- التعلم: تنصب هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها. (محمود جاد الله: 2010، ص52-53).

3-4 - أساليب إدارة الأزمات:

إنّ التعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة علمية رشيدة يُمرُّ بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية على أنّ المقصود بأسلوب مواجهة الأزمة

الطريقة الشاملة التي يختارها القائد أو فريق الأزمة لإدارتها ومعالجتها، وقد تنبثق هذه الطريقة من الفلسفة الإدارية أو من الظروف المحيطة بالأزمة. وهناك ثلاثة أساليب رئيسية للتعامل مع الأزمات، وكل أسلوب منها يشتمل على العديد من الاستراتيجيات، وفيما يلي استعراض لهذه الأساليب: (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص 173)

4-3-1- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات: إنّ الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي أساليب ذات طابع خاص، ينبع من خصوصية المواقف الأزمومية التي تتعرض لها هذه المنظمات، وتمثل هذه الأساليب في:

أ- أسلوب إنكار الأزمة: ويقوم هذا الأسلوب على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها وتعلّق إدارة المنظمة أنّ الأوضاع على خير ما يرام وفي أحسن صورها، ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، ويُطَلَق على هذا الأسلوب أيضا بالتعتيم الإعلامي للأزمة، وتُستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط، ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في المنظمة التي تُشْرِفُ عليها. (محسن أحمد الخضير، 2003، ص 157)

ب- أسلوب كبت الأزمة: هو تحريك عنيف وسريع وسريّ ضد قوى الأزمة، بهدف تدمير العناصر الأساسية المحركة للأزمة، ويشير هذا الأسلوب إلى أنّ الإدارة مستبَدّة ومتسلطة. (أحمد ماهر، 2006، ص 91)

، ويُطَلَق عليه أيضا تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة يهدف إلى تدميرها عن طريق العنف الشديد لإخمادها. (ماجد سلام الهدي، و جاسم محمد، 2012، ص 173).

ت - أسلوب بخس الأزمة: ويقوم هذا الأسلوب على التقليل من شأن الأزمة ومن تأثير نتائجها ولكن يتعين أولاً، الاعتراف بالأزمة كحدث تمّ فعلاً، ولكنه حدث غير هام، قليل الشأن سيتمّ التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه، حتى تستعيد المنظمة توازنها واتساقها وأداء عناصرها بالشكل السليم. (محسن أحمد الحضيبي ، 2003، ص 159)

ث - أسلوب تنفيس الأزمة: ويُطلَق عليه أيضاً أسلوب "تنفيس البركان"، وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها، ممّا يؤديّ إلى إشعار قوى الأزمة بهذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤديّ إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة، ومن هنا فإنّ شدة غليان البركان تقلّ، وربّما لا تقع هذه الأزمة مستقبلاً، وإذا وقعت فإنّها تقع بصورة ضعيفة تُسهّل السيطرة عليها. (يوسف أحمد أبو فارة ، 2009، ص 276)

ج - أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة: ويُستخدَم هذا الأسلوب عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، أو التي لها مصلحة في إنشائها، ومن ثمّ يكون هدف هذه اللجنة جانبيان:

- معرفة من هم الذين أوجدوا الأزمة، ومن ثمّ التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة.

- تميع الموقف، وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها. Nasser Muttar, Kadim (Alzubaidi ,2010,p35)

ح - أسلوب تفريغ الأزمة: ويهدف إلى تفريغ تيار الأزمة من قوّته الذاتية ووحدته ومساره واتجاهه من خلال خلق مسارات بديلة، متعدّدة ومتنوعة، تتسرب

إليها قوة الدفع الأزموي، ممّا يؤدي إلى ضعف الأزمة وقدرتها على التأثير، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية، ورغم ما تنطوي عليه عملية تفريغ الأزمة من عمل واع منظم يؤدي إلى إضعاف الأزمة إلا أنّه يظل بعيدا عن الإدارة الفاعلة للأزمة وفق قواعد المنهج العلمي لإدارة الأزمات. (ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب، 2006، ص ص 68، 69)

خ- أسلوب إخماد الأزمة: وهذا الأسلوب من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة اتجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر والقيّم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أنّ وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد، وأنّ هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم. (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص 277)

ه- أسلوب عزل قوى الأزمة: يشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي وفي هذا الموقف يتم تحديد المحرّكين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا وماديا ونفسيا عن إحداث الأزمة نفسها، ويتمّ ذلك بطرق منها: إرسال محرّكي الأزمة لمهام وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالمكافآت، نقل محرّكي الأزمة إلى أقسام وفروع بعيدة جغرافيا، ترقية محرّكي الأزمة إلى مناصب أعلى منفصلة عن الأزمة. (أحمد ماهر، 2006، ص 92)

4-3-2- الأساليب غير التقليدية: وهي أساليب حديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمّق الدور

المؤسسي للمنظمة في المجتمع وتمثل هذه الأساليب في: (يوسف أحمد أبو فارة: 2009 ص ص 279-280).

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

ب- أسلوب المشاركة الديمقراطية: يُستخدَم هذا الأسلوب شديد التأثير، عندما تتصل الأزمة بالأفراد، ويكون محورها عنصر بشري، وعادة ما يُستخدَم في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع فيها الفرد بحرية السلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، وفي الوقت ذاته يملك القائد حب العاملين له وإقناعهم به، ومن ثمّ فإنّه يطلب إليهم مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة (محسن أحمد الخضير، 2003، ص 165)

ت- أسلوب احتواء الأزمة: ويُقصدُ به حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميعها عند مرحلة يُمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كل النقابات والأحزاب (عباس صلاح ، 2004، ص 201)، كما يُمكن أيضا تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح (يوسف أحمد أبو فارة ، 2009، ص 282).

ث- أسلوب تصعيد الأزمّة: ويُستخدَم هذا الأسلوب عندما تكون الأزمات التي تواجهها المنظمة غير واضحة المعالم، وتُشير إلى العديد من الاحتمالات المتعارضة وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكتُّل عند مرحلة تكوين الأزمّة، ولفك هذا التكتُّل وتقليل ضغط الأزمّة يتمّ العمل على تصعيد الأزمّة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك التكتُّل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر. (ماجد سلام الهديمي، و جاسم محمد، 2007 ص180)

ج- أسلوب تفتيت الأزمّة من مضمونها: إذا كانت الأزمّة تدور حول مضمون وهدف معين، فإنّه بدون هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمّة، ومن هنا فإنّ إفقاد الأزمّة لمضمونها يكون بمثابة إفقادها للهوية الخاصة بها، ومن ثمّ لا يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها، ويتمّ ذلك بإحدى الطرق التالية: (محسن أحمد الخضير، 2003، ص167).

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمّة واستمالتها.
- الاعتراف الجزئي بالأزمّة ثمّ إنكارها.

- ركوب موجة الأزمّة وتزعمها ثمّ الانحراف بها باتجاه آخر لإفقاد الأزمّة ضغطها.

ح- أسلوب تفتيت الأزمّة: ويُستخدَم خاصة في حالة الأزمات الكبيرة وشديدة التعقيد، والتي تؤثر على عدد كبير من الأفراد، حيث يكون من المناسب في هذه الحالة إضعاف الأزمّة من خلال تفتيت مكوناتها وإفقادها وحدتها، ويتطلب استخدام تلك الطريقة قدرا كبيرا من الذكاء وإلماما كاملا بمكونات الأزمّة، والتحكم في البيئة المحيطة بها، بما يحول دون تحول تلك المكونات إلى أزمات جديدة

أو التجمع مرة أخرى. (ناهد بنت عبد الله بنت عبد الوهاب الموسى، 2006، ص72)

خ- أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: ويُستخدَم هذا الأسلوب حينما ترى المنظمة أن هنالك خطرا مدمرا لها ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها (أحمد ماهر، 2006، ص100)، ويجري استخدام هذا الأسلوب عندما لا تتوافر البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والكافية والدقيقة عن هذه الأزمة. (يوسف أحمد أبو فارة، 2009، ص285).

ه- أسلوب الوفرة الوهمية: وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها القائد للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث، والتي تُنذر بخطر عاصف مدمر للمنظمة التي تحتاحها الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة وتجذب إليها قوى جديدة، ويلجأ القائد لاستخدام هذا الأسلوب بخلق انطباع لدى الجماهير بأن هناك وفرة حقيقية في السلع والأموال التي يتدافعون عليها، وأنه لا مبرر لهذا الاندفاع والتدافع. (محسن أحمد الخضيرى، 2003، ص ص 168، 169)

و- أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها: ويُستخدَم هذا الأسلوب مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ومن ثمّ يتمّ امتطاء هذه الأزمة وركوبها واعتلاء موجهتها، ثمّ عندما تبدأ في الانحسار والضعف يتمّ فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة أخرى، ويتمّ امتطاء الأزمة باستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثمّ التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يقلل أضرارها إلى أدنى حد ممكن. (ماجد سلام الهديمي و جاسم محمد، 2007، ص182)

3-4-3: الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات: يمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية: (سليم بطرس جلد: 2011، ص 87).

أ - الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها ما يلي:
تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.

- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.

- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.

- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.

- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.

- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

ب - الدراسة التحليلية للأزمة: وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد من المصادر بحيث تُحدّد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة ويتمّ أيضا تحليل ومعرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف وفي المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة، ومن ثمّ يتمّ توقُّع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها، وتحديد الإمكانيات التي يُمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها. (هلال محمد عبد الغني، 2004، ص 121، 122)

ت - التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر، وتنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها. (وسام صبحي مصباح سليم، 2007، ص36)

5- القيادة وإدارة الأزمات:

5-1- أدوار ومسؤوليات القيادة في مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة):

تتمثل أهم أدوار القيادة في مختلف مراحل الأزمة فيما يلي: (عفاف محمد الباز، 2006، ص72).

5-1-1- في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة: يعتبر تحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة، من المهام الرئيسية للقيادة في إدارة الأزمات، حيث يتعين على قيادة المنظمة التعرف على نوعية وطبيعة المخاطر التي تواجهها المنظمة والآثار السلبية الناتجة عن تحقيقها وبالتالي يمكن تهيئة جميع استعدادات منع أو مواجهة تلك المخاطر.

وتتم عملية تقدير المخاطر المحتملة عن طريق اتباع الإجراءات التالية:

أ - حصر جميع المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة وإعداد قائمة بتلك المخاطر، ويجب أن يشترك في الحصر جميع المستويات الإدارية (عليا، وسطي، إشرافية، عاملين) حتى يمكن جمع الحقائق عن كافة المخاطر التي تهدد جميع أجزاء المنظمة.

ب - يتم بعد تقدير المخاطر التي تم حصرها من خلال تحديد احتمال حدوث كل أولويات تلك المخاطر، بحيث أن الخطر الذي يرتفع حدوثه وتزداد الخسائر الناجمة عن حدوثه وتقل درجة التحكم والسيطرة عليه يأخذ الأولوية الأولى في قائمة

المخاطر، وهكذا بالنسبة لباقي المخاطر، وبالتالي تتعرف القيادة على التهديدات التي تواجه المنظمة وتتمكن من وضع الخطط لمنع أو مواجهة تلك المخاطر والتهديدات.

5-1-2- عمل برامج الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمة: نظرا للآثار التدميرية الناجمة عن الأزمات، فإنه من الضروري أن تقوم قيادة المنظمة بعمل برامج الاستعدادات والترتيبات اللازمة لمنع أو مواجهة الأزمات التي تتعرض لها وعملية الاستعداد عبارة عن الأنشطة والمجهودات التي تهدف إلى تطوير القدرات العملية للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية.

5-1-3- رصد واكتشاف إشارات الإنذار: ويقصد بها عملية رصد وتسجيل وتحليل العلامات التي تنبئ عن قرب وقوع أزمة، وعلى القائد الانتباه والوعي لها في الوقت المناسب. وهناك ستة عناصر أساسية تساعد القائد على اكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمات وهي:

- تحديد نقاط الضعف بالشركة والتي يجعل منظمة مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وأيضا تحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود أزمة معينة.
- حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف هذه من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات المهمة.
- تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة.
- السيطرة على الموقف.
- التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حدتها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.
- إزالة الخطر تماما. (محمد هيكل: 2006، ص ص 167-168).

- 5-1-4- في إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات:** من المهام التي تقع على عاتق قيادة المنظمة هي وضع الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها، ويتطلب النجاح في وضع هذه الخطط ما يلي: (يوسف أحمد أبوفارة: 2009، 182-183).
- امتلاك قدرات متميزة في تصور الأحداث وتوقع سيرها وتصاعدها.
 - امتلاك الخبرات الكافية في إدارة الأزمات والتعامل مع الظروف والبيئات المتغيرة والمضطربة.
 - امتلاك المواهب الخاصة بالأزمات.
 - وينبغي أن تتضمن هذه الخطط ما يلي:
 - مجموعة من التصورات لتحركات وعمليات متتابة ومتتالية، ينبغي أن تجري بصورة متراكمة إلى أن يتم تنفيذ هدف محدد.
 - الأدوات اللازمة لعملية التنفيذ وتحديد مكان التنفيذ.
 - توقيت تأدية المهام المرتبطة بمواجهة الأزمة.
 - توقيت العمليات التنفيذية.
 - أسلوب تتابع هذه المهام والعمليات.
 - النتائج المطلوب التوصل إليها من حيث الحجم والنوع في كل مرحلة، ولكل مهمة ولكل عملية.
 - تحديد الأفراد والأطراف المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة، وتحديد مستوى الأداء المستهدف من تنفيذها.
 - تحديد ووصف كل مهمة من المهام الأزمومية، وتحديد متطلبات كل منها.

- تزويد المهام بإطار عام يضبطها ويتحكم بها بحيث تشكل هذه المهام مجموعة من الحلقات المتتابعة والمتسلسلة مع تحقيق التكامل والتنسيق بين هذه المهام. (يوسف أحمد أبو فارة: 2009، ص183).

5-1-5- إنشاء فريق لإدارة الأزمات: يعتبر إنشاء فريق خاص بإدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الأساسية للقيادة، حيث يعمل هذا الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واضح ومحدد، وهو التعامل مع الأزمة والحيلولة دون تصاعدها، وكذا الحيلولة دون تدهور الموقف الأزموي، وإفراز الأزمة لنتائجها، والحفاظ على حيوية المنظمة ووحدها وقدرتها على الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة. (ماجد عبد المهدي المساعدة: 2012، ص137).

5-1-6- تقييم الأزمات والتعلم: ويتضمن دور القيادة في الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة، ورصد المواقف الأزموية وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها، والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية، وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية، وقواعد السلوك، والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق، بغرض تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها، وبالتالي تحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع. (محمد عبد السميع وأحمد طيبة، 2010، ص ص 228-229).

مما تم عرضه نستنتج أنه على القائد أن يكون قادرا على إدارة كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة بفعالية، وأن يكون قادرا على اتخاذ القرارات واختيار البدائل المناسبة قبل تفاقم الأزمة وانتقالها إلى المرحلة التي تليها في دورة حياتها، لأن فشل القائد في إدارة مرحلة من هذه المراحل أو جميعها، سيتسبب في انفجار

الأزمة، ومن ثمة صعوبة السيطرة عليها، مما ينتج عنه خسائر كبيرة في الموارد البشرية والمادية، وحالات الهلع والارتباك التي تصيب الرؤساء والمرؤوسين والمتعاملين.

2-5- المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات:

إن القائد خلال الأزمات تواجهه كثير من الأحداث السريعة والمتتالية في موقف الأزمة، والتي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، الأمر الذي يتطلب أن يتمتع القائد بعدة مهارات شخصية ومكتسبة. يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1-2-5 المهارات الذاتية:

- ينبغي توافر عدة صفات ومهارات ذاتية في القائد لضمان نجاحه في إدارة الأزمات، أبرزها ما يلي: (محمد عبد السميع وأحمد طيبة: ص220).
- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام.
 - التفاؤل في أن يعتقد أن الأمور سوف تتحسن لصالحه.
 - المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي تواجهه المنظمة وأعضائها.
 - أن يكون مدرباً ومؤهلاً على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيداً وعاقلاً في اتخاذ قراراته وداعياً ومدركاً لأبعادها وتأثيراتها.
 - الثبات والصمود أمام تدهور الأحداث، والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.
 - قوة الإرادة والخبرة والدراية في معالجة الأزمات. (نداء محمد يافراياصري: 2014، ص69).

- مهارة التفكير الإبداعي: إن طبيعة الموقف الأزموبي الذي يواجهه القائد يحتاج إلى حلول إبداعية وابتكارية وغير تقليدية، وذلك من أجل وضع خطة فعالة للتعامل مع الأزمة وتنفيذها.

- امتلاك القدرة على التأثير تساعد في التعامل مع الأزمة بفاعلية كبيرة. (يوسف أحمد أبو فارة: 2009، ص79).

- أن يكون لدى القائد القدرة على التوقع والتنبؤ بمسار أحداث الأزمة.

- المرونة: وتعني أهمية حساسية القائد للبيئة المحيطة ومدى استعداده للتغيير طبقاً لما يرد من البيئة من معلومات، فالقائد لابد أن يكون مرناً ومستعداً للتغيير آرائه وسياساته إذا أثبتت المعلومات خطأ تلك الآراء والسياسات. (محسن أحمد الخضير: 2003، ص ص 207-208).

5-2-2- المهارات الإدارية: ومن أبرز هذه المهارات هي:

مهارة إدارة الوقت: إن عنصر الوقت من العناصر المهمة التي تحدد مدى نجاح القيادة في التعامل مع الأزمة والتعاطي معها وإدارتها بفعالية، وهذا العنصر مهم جداً من أجل تنفيذ خطط إدارة الأزمة ضمن المواعيد والأوقات المقررة، وإذا لم ينجح القائد في التعاطي مع الأزمة من خلال إدارة الوقت بصورة فاعلة، فإن هذا الإخفاق سوف ينعكس في شكل إخفاق حقيقي في إدارة الأزمة. (يوسف أحمد أبو فارة: 2009، ص73).

تبسيط الإجراءات وتسهيلها: حيث أن ذلك يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموبي ومعالجته بسرعة والقدرة على استخدام الأدوات والمعدات تساعد على حسن وسرعة السيطرة على الأحداث الأزموبية ووقف تصاعدها. (ماجد عبد المهدي المساعدة: 2012، ص89).

مهارة تفويض السلطة: إن لمهارة القائد في تفويض السلطة دور فعال في النجاح في الإدارة الفاعلة للأزمة، إذ أن تفويض السلطة يساعد في التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من السرعة والتفاعل، كما أنه يوفر للمنظمة الدقة في صناعة القرارات المتعلقة بالأزمة، ويساهم في تفرغ القائد للتعامل معها، ولكن يبقى القائد هو المسؤول النهائي عن نتائج أداء أعمال الجهة التي جرى تفويضها. (يوسف أحمد أبو فارة: 2009، ص161)

مهارة اتخاذ القرار الفعال: ويقصد بها مهارة القائد في اتخاذ القرار المناسب للحدث الأزموي وممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة، ويجب أن يتسم بالوضوح وأن يكون بسيطاً حالياً من التعقيد، وأن يتم انسيابه وتدفعه إلى كافة المستويات الإدارية والتنفيذية دون أية عوائق أو قيود، وفوق كل هذا أن يتم إصداره في الوقت المناسب حتى يتزامن مع الحدث الأزموي. (سامي عبد الله سالم أبو عزيز: 2010، ص67).

مهارة الاتصال الفعال: ويقصد بها مهارة القائد في توفير نظام اتصال فعال قبل وأثناء وبعد الأزمة.

3-2-5- المهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأشخاص المتسببين في الأزمات، كما تعني قدرة القائد على الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل وكيفية تكوينها، وقدرته على الإقناع والتأثير في الآخرين وفهم نفسياتهم، والقدرة على صنع فرق عمل متماسكة ومتكاثفة وتحريك هذه الفرق نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

4-2-5- المهارات الفنية: تتطلب معرفة القائد المتخصصة وعلمه بطبيعة الأزمات وقوانين المشكلات وأسبابها وكيفية التعامل معها، وكيف يمكن وقف الأزمات والتحكم فيها والسيطرة عليها، وأيضاً قدرته ومهارته في استخدام الأدوات

والأجهزة المتاحة في هذا التخصص، مما يساعد في فهم وإدارة الأزمات والقدرة على حلّها. (محمد سرور الحريري: 2012، ص126).

مما سبق يمكن القول أن مهمة إدارة الأزمات والتعامل معها بنجاح وفاعلية هي من المهام ذات الصعوبة الكبيرة، وتتطلب توافر عدة مهارات وصفات رئيسية لدى القائد، تمكنه من التعامل مع أية أزمة تحدث داخل منظمته بدرجة عالية من الفاعلية، وتؤهله إلى وضع برامج وخطط مدروسة بعمق مبنية على كافة الإمكانيات والأدوات اللازمة للتعامل مع الأزمة الحالية التي تواجهها المنظمة أو التي تتوقع حدوثها، لذلك فإن أساليب وطرق التدخل في الأزمة تتأثر تأثيراً كبيراً بالطبيعة الفكرية والنفسية للقائد ومهاراته الشخصية والإدارية أيضاً، باعتباره أبرز عنصر تقع على عاتقه كامل المسؤولية منذ بداية الأزمة حتى نهايتها.

5-3- عوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمات:

هناك عدة عوامل أساسية تحكم نجاح القائد في التعامل مع الأزمات منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها، أهمها ما يلي: (محمد عبد الغني حسن هلال: 2003 ص77).

5-3-1- تحديد الهدف وترتيب الأولويات: يحدث ضغط الأزمة وتتابع أحداثها نوعاً من الارتباك والتشتت، تفقد قدرة القائد على التحرك في الاتجاه الصحيح أو تحديد الهدف الحقيقي المطلوب في سرعة إنجازهِ 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، ويتم ترتيبها حسب أهميتها.

5-3-2- الحركة السريعة والمبادرة: يحتاج القائد الناجح إلى الاحتفاظ بجزية الحركة وعنصر المبادرة حتى يتمكن من التعامل مع الأزمات بنجاح، لأن ذلك

يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة. (ماجد الهدمي وجاسم محمد: 2007 ص ص 120-121).

5-3-3- استخدام عنصر المفاجأة في إدارة الأزمة: إن استخدام عنصر المباغتة (المفاجأة) في التعاطي مع الأزمة وإدارتها يكفل للقائد جانبا مهما من النجاح في المواجهة، فاستخدام عنصر المباغتة يؤدي إلى إحداث حالة من الصدمة والذهول لدى كل طرف يساهم في صنع الأزمة ويدعمها ويستفيد من انتشارها. (يوسف أحمد أبو فارة: 2009، ص170)

5-3-4- 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. (محمد عبد الغني حسن هلال: 2003 ص79).

5-3-5- 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 ومسؤولة. (محسن أحمد الخضير: 2003 ص104).

5-3-6- الروح المعنوية المرتفعة: إن اهتمام القائد بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار التام، فعندما تكون الروح المعنوية منخفضة وتعاني من تهديدات داخلية وخارجية، فإن ذلك يمثل تهديدا لتعبئة قدرات الأفراد في مواجهة الأزمة. (محمد عبد الغني حسن هلال: 2003 ص125).

5-3-7- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات: تتطلب مواجهة الأزمة سعي القائد إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي، لأن الخوف إفراز منطقي لكم متدفق من الممارسات السلبية، وعليه أيضا ضمان التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنظمة. (ماجد سلام الهدمي وجاسم محمد: 2007 ص124).

5-3-8- إعداد وتأهيل الصف الثاني (القيادة البديلة): تتطلب الأزمة من القائد الكفاءة والتميز أن يعمل على إعداد قيادات تحل محله، عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة، فمن المهم مراعاة وجود نائب للقائد أو من يمثله عندما تستدعي ظروفه عدم الحضور أثناء الأزمة، فمن المهم وجود من يخلفه في إدارة الأزمة ومواجهتها وتشكيل الفريق الخاص بذلك. (سلوى حامد الملا: 2015، ص111)

5-3-9- 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، فالأساليب الغير مباشرة تسمح بالتدرج وهي أوسع وأشمل نطاقا وأكثر تنوعا، وتتيح استخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات. (ماجد سلام الهدي وجاسم محمد: 2007 ص127).

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 والحرارة التي قد تواجهها المنظمة التي يقودها.

التوصيات والمقترحات:

- تشجيع القيادات الإدارية ودعمها وتمكينها للاستفادة من قدراتها ومهاراتها للنجاح في تجاوز الأزمات.
- ضرورة بناء نماذج قيادية وفق الأسس السليمة وتوفير العديد من المستلزمات التي من شأنها أن تزيد من قدرات القيادة على التكامل مع المواقف الأزمومية.
- تدريب وتأهيل القيادات الإدارية لمواجهة الأزمات وتحديد كيفية التصرف قبل وأثناء وبعد وقوعها.
- العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لتنمية وتطوير المهارات القيادية في مجال إدارة الأزمات.
- تكييف القيادات الإدارية في مختلف المؤسسات للتعامل مع الأزمات بأساليب غير معتمدة في الظروف الاعتيادية وتعميق وتطوير الخصائص الإيجابية لدى القيادات الإدارية لتمكينها من التعامل مع الأزمات بنجاح.

الخلاصة:

تعتبر الأزمات ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن منعها أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمة، وذلك باستخدام عمليات منهجية علمية تضمن التحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة وتداعياتها، وتلعب القيادة في إطار هذه العملية دورا محوريا وهاما في إدارة الأزمات، إذ لم يعد كافيا للقيادة التفكير في كيفية التصرف والتدخل للسيطرة على أحداث الأزمة عند وقوعها، بل أصبح من الضروري أن يتوفر لدى القيادة القدرة على التوقع والتخطيط والإعداد المسبق للمواجهة، والمهارة في تبني الاستراتيجيات الفعالة القادرة على التعامل مع الأزمة بنجاح وتقليل الأضرار والخسائر إلى أقصى حد ممكن، وكذا القدرة على إعادة المؤسسة إلى نشاطها الطبيعي.

فبالرغم من السلبيات التي تعكسها الأزمات على المنظمات، إلا أنها تعتبر مؤشرا هاما لقياس مدى فاعلية القيادة في المنظمة وضرورة تمتعها بالمهارات والقدرات والمواصفات اللازمة للإدارة الفعالة للأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. المعجم الوجيز، (1990)، مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.
2. السيد عليوة، (2001)، إدارة الأزمات في المستشفيات، مركز القرارات للاستشارات، القاهرة، مصر.
3. عبد الرزاق محمد الدليمي، (2012)، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.
4. عبد السلام أبو قحف، (2002)، دليل المدير، إدارة الأزمات في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح، العقود الإدارية، - إدارة الأزمات - دار الجامعة الجديدة، مصر.
5. العدوان عزات كريم ، (2013)، العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. اليازجي صبحي رشيد ، (2011)، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو، غزة، فلسطين.
7. أحمد إبراهيم أحمد، (2002)، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس ، دار الفكر العربي، ط1، مصر.
8. جاد الله محمود ، (2010)، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الباز عفاف محمد، (2006)، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر.
10. هيكل محمد ، (2006)، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية للكتاب، مصر.
11. أبو فارة يوسف أحمد ، (2009)، إدارة الأزمات -مدخل متكامل-، ط1، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن .
12. المساعدة: ماجد عبد المهدي ، (2012) إدارة الأزمات -المدخل ، المفاهيم ، العمليات-، ط1، دار الثقافة للنشر.
13. محمد عبد السميع وأحمد طيبة، (2010)، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.
14. الباسري نداء محمد يافر ، (2014)، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
15. الخضير محسن أحمد ، (2003)، إدارة الأزمات - مدخل اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة.

16. الحريري محمد سرور ، (2012)، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. محمد عبد الغني حسن هلال، (2003)، مهارات إدارة الأزمات ، ط2، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ، مصر.
28. الهدي ماجد وجاسم محمد، (2003)، مبادئ إدارة الأزمات - الإستراتيجية و الحلول - ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان..
18. محمد عبد الغني حسن هلال، (2011)، مهارات القيادة، ديبك للنشر و التوزيع ، مصر الجديدة .
19. أحمد ماهر ، (2006)، إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
20. عباس صلاح : إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2004
21. سليم بطرس جلددة (2006)، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
- الرسائل و الأطروحات الجامعية**
1. سامي عبد الله سالم أبو عزيز، (2010)، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. وسام صبحي مصباح سليم، (2007)، سمات إدارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. ناهد بنت عبد الله بنت عبد الوهاب الموسى، (2006)، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العالي ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
- المؤتمرات و المنتقيات :**
1. الباز عفاف محمد، (2006)، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر.
- مواقع الأنترنت**
1. سلوى حامد الملا، (2015)، دور القيادة في إدارة الأزمة، ط1، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، قطر، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.books4arab.com/.../the-role-of-leadership-in-crisi-m...>

المراجع باللغة الأجنبية

1. booth Simon.(1993) ،crisis management strategy competition and change in modern enterprises, New York: Routledge.
2. Fink.(1986) ،For the invitable amacon, planning management crisis, New York.
3. Mager Nudell qnd Norman Antohol ،(1988) ، The handbook for effective emergency and crisis management, New York.
- 4.Nasser Muttar Kadim Alzubaidi.(2010)، USA and its Management of international crises, As a Fulfillment of the requirements of acquiring P.H.D in science politique, world (ST, elements) university, Iraq- Baghdad.