

دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنشأة

The role of leadership in crisis management within the facility

مشروع تخرج

إعداد

ريم المروان

سلطان الرويلي

سجى عبداللطيف

إشراف

د. وليد سليمان

1444/2023

الفهرس		
الفصل الأول		
3	المقدمة	1
5	مشكلة الدراسة	2
6	أهمية الدراسة	3
7	أهداف الدراسة	4
8	منهج الدراسة	5
9	أسئلة الدراسة	6
10	الدراسات السابقة والإطار النظري	7
15	المنطلقات النظرية للدراسة	8
17	المنهجية وطرق البحث	9
17	أدوات الدراسة	10

1-1 المقدمة

تعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنشأة، وخلق توازن بينها وبين الموظفين، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وتلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه المنشأة، من إمكانيات وفرص، وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات وعوارض، قد لا تكون في الحسبان أحياناً.

حيث يشهد عالم اليوم أعداداً كبيرة وأشكالاً عديدة من الأزمات، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على مستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على مستوى العالمي، إذا تعتبر هذه الأخيرة حدث مفاجئ ينتج عنه العديد من الأحداث والتغيرات التي يستلزم من خلالها اتخاذ القرارات محددة، بالإضافة إلى الاستعداد الدائم لمواجهتها من خلال التخطيط المسبق ووضع الإجراءات والاستراتيجيات للتعامل معها ومواجهتها فور حدوثها، وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية تهدف إلى تحديد أبرز المشاكل وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

وتعد إدارة الأزمات مدخلاً يستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في نتائجها، أو التقليل من آثارها السلبية التي يمكن أن تترتب عليها، ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل في طياتها الضغوط الشديدة، والهدم للنظام القائم.

ونظراً لأن بيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة، ولأن العلاقات بين مختلف المنشآت يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها، هو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها.

ذلك أن استمرارية الأزمات ونموها وتجدها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطل مختلف المجمعات البشرية، فقد أصبحت بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع

خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنشأة، التي ينتمون لها.

فالعامل بقيادة متميزة ومبدعة وكفوءة، واعتمادا على ما تمتلكه من خصائص شخصية و أخلاقية ومعرفية، وفضلا عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.

حيث تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنشأة، وقد يكون بعضها داخليا لا يلاحظ خارج المنشأة، مع أن يمكن أن يشكل دمارا داخلها، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقا واسعا، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطال تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت، غير أنه مهما كان شكل الأزمة وما تفرزه من مشكلات معقدة، فعلى القائد الإداري أن يواجهها، كما تعتبر أخطر نتائجها تلك التي تمس الأفراد داخل المنشأة، فأتناء أية أزمة سرعان ما يصاب الأفراد داخل المنشأة، أو خارجها بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير، وأنهم يبحثون وينتظرون التوجيه الذي يجب أن يوفره صوت من القمة، وبإمكانه أن يوفر قدرا من الأمان والهدوء، وأن كل شيء سوف يتم عمله من أجل حل تلك الأزمة.

لعلنا لا نجانب الصواب إذا قلنا أن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في تطوير الجهاز الإداري الذي تتولاه، على اعتبار أن أهمية القيادة تحدد من كونها تقوم بدور أساسي في جوانب العملية الإدارية ووظائفها المختلفة، فهي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنشأة، ومن هذا المنطلق ولأن أي المنشأة لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة والمتجددة، المتوقعة أو غير متوقعة، وأمام التحديات والعقبات التي تواجه المنشآت على اختلاف أشكالها في سبيل تحقيق مخططاتها، والحفاظ على بقائها واستمرارها وحتى نموها.

ذلك أن استمرارية الأزمات ونموها وتجدها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطل مختلف المجتمعات البشرية، فقد أصبحت بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنشأة، التي ينتمون إليها.

القيادة الناجحة هي القيادة التي تساهم بدور فعال في مواجهتها لمختلف الأزمات التي قد تتعرض لها المنشأة، وذلك من خلال تنسيق الجهود وتبادل المعلومات والخبرات والاتصالات بين مختلف مستويات الوحدات الإدارية داخل المنشأة، وبالتالي احتواء الأزمة ومعالجتها.

وتستمد القيادة الناجحة أهميتها وفعاليتها من خلال قدراتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنشأة، ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال أساليب ومهارات وقدرات قيادية لإدارة الأزمة.

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

2-1 مشكلة الدراسة :

أصبحت القيادة في عصر المنشآت ، بشتى أنواعها واختصاصاتها لغير المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على مستوى العالمي، فلم تكن الحاجة إلى القيادة فعالة في أي وقت مضى أهم منها في الوقت الحالي.

في الحاجة أصبحت ماسة إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بدور المطلوب خاصة مع نمو المنشأة، وتطورها وتعقد وتعد ادورها.

وهي من أهم مقومات الإدارة ويتم تركيزها عليها بشكل دائم للقائد من دور في نهوض العمل والعاملين، ذلك أن العمل بقيادة متميزة ومبدعة واعتمادا على ما تملكه من قدرات ومهارات وفضلا عن

النمط الذي تسلكه في استمرارها وبقائها تستطيع مواجهة الأزمات التي قد تعصف بها، إذ تمثل هذه الأخيرة حدث مفاجئ يكون مقترنا بتهديد متوقع أو غير متوقع تكون نتائجها في أغلب الأحيان مؤثرة لأنها في كثير من الأحيان تحتوي على أحداث سريعة ونتائج تهدد القيم والأهداف.

والواقع أنه في ظل التطورات المتسارعة في هذا العصر وفي ظل الاضطراب على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على مستوى العالمي، لهذا الأزمات أصبحت شيئاً متوقعا في أي زمان ومكان، ومن هنا أصبح من المفروض أن تستمد الإدارات بكافة مقوماتها وتخصصاتها وأن تكون مهيأة دائما لمثل هذه الطوارئ، وبالتالي قيادة في ظل الأزمة يعني وجودها ضمن أمرين أما تجاوز الأزمة والاستمرار أو الاستسلام والتلاشي.

وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور، حيث تعتبر إدارة الأزمات عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ المحتملة عن طريق الاستثمار ورصد المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع حدوثها.

أو الأعداد لها لتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية لما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجميع، وهذا لا يكون إلا في ظل قيادة ناجحة وفعالة تسعى الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات وذلك من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات والمهارات التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الصحيحة.

4-1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

تنبثق أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعا جديدا نسبيا في الفكر الإداري المعاصر وهو إدارة الأزمات ومساهمته في توضيح دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات التي تصيب المنشآت، إذ تعد القيادة

من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنشآت باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القدرة على جعل المنشآت مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. وعليه من الضروري وجود قادة يمتلكون مهارات إدارة الأزمة والقدرات الإبداعية التي تمكنهم من تجاوز تحديات الأزمة وتداعياتها وإيجاد الحلول الناجعة للتعامل معها.

لذا لقد تم اختيار موضوع دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنشأة،، إيماناً من الباحث بمكانة وأهمية القيادة داخل المنشأة، وما قد تلعبه من أدوار محورية في نجاحه أو فشله، حيث تعتبر القيادة الناجحة بمثابة بوصلة تسيّر بالتنظيم إلى الواجهة التي رسمها، ولتحقيق ذلك لابد من تذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات، ومحاولة تجنب الازمات أو التخفيف من حدتها، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها، والحفاظ على بقاء المنشأة، واستمرارها ونموها، والتي تعتبر من الأهداف الطبيعية لأي تنظيم، ومحاولة إيضاح شكل هذا الدور من خلال وضعه في قالب علمي، بناء على ما استطاع الباحث جمعه من إسهامات قدمها دارسون ومفكرون حول هذا الموضوع، محاولين إثراء الساحة العلمية من خلال هذا المجهود، والذي نأمل أن يفيد من أراد الإطلاع أو البحث في هذا الموضوع.

وتمكن أهمية هذا البحث في التطرق إلى مجال القيادة الذي يعتبر السبيل الأهم في الرقي بالمنشآت كما تكمن أهميتها في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص، لإطلاق القدرات التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، ذلك أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم الواسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو أكثر يمس كل جوانب الحياة، لهذا من الضروري وجود قيادة تمتلك مهارات إدارة الأزمة وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجأة، التهديد، السرعة والغموض.

حيث تتمثل أهمية دراستنا في معرفة الأساليب والطرق التي تعتمدها القيادة في التعامل مع المشاكل، واتخاذ القائد الأسلوب المناسب واعتماده على الإجراءات المناسبة في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنشأة،، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها أثناء محاولته في حل الأزمة التي تكون أمامه، وتقديمه مجموعة من الاقتراحات والتوصيات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها، للحفاظ على بقاء المنشأة، واستمرارها ونموها، ومحاولة توضيح دور القيادة.

5-1 أهداف الدراسة

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع الأكثر اهتماما وجدلا في الفكر الإداري، لما لها من ارتباط وثيق في رسم استراتيجية المنشأة، والتي تعد جوهر تطور الأعمال خاصة في ظل التحديات، وعليه فلا بد من ضمان وضوح الرؤية والتواصل الجيد بين أفراد المنشأة، الأعمال لاحتواء التحديات المحيطة بها واستغلال الفرص المتاحة أمامها، ولا يكون ذلك إلا من خلال قيادة إدارية تتوفر على مجموعة من الخصائص التي تؤهلها لذلك، وأساليب إدارية معينة للتعامل مع المشاكل والأزمات التي قد تحدث لها أثناء تأدية مهامها.

وإن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنشأة، وذلك بعد أن نحاول إزالة اللبس والغموض من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم ذات الصلة والقريبة من مفهوم القيادة ومفهوم الأزمة وكذا التعرف على أهم العناصر والمكونات التي تدرج تحت هذين المفهومين، وهو ما يساعد على إيضاح العلاقة بين القيادة الإدارية والأزمات التي تتعرض لها المنشأة، من خلال الوقوف على أهم الأساليب والإستراتيجيات والعوامل التي تساعد القادة على تجاوز الأزمات داخل منظماتهم وكذا ما تعترض القيادة من مشاكل وعقبات في سبيل تجاوز تلك الظروف الاستثنائية (الأزمات)، خاصة وأن هذه المتغيرات (القيادة وإدارة الأزمات) أصبحت من المواضيع والمصطلحات المتداولة والشائعة لدى الخاص والعام، و لأن القيادة الإدارية وإدارة الأزمات تقع في حدود التخصص العلمي الذي يزاوئ الباحث دراسته فيه، فإن تناول هذا الموضوع هو بمثابة استزادة معرفية وعلمية يمكن أن تفيد الباحث في مشواره العلمي والعملية مستقبلا.

6-1 منهج الدراسة

- المنهج الوصفي:

اقتضى القيام بهذه الدراسة الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، لشدة ارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية معينة⁽¹⁾، وعليه فإن المنهج الوصفي التحليلي اعتمد عليه الباحث في جمع المعلومات عن الموضوع محل البحث، من خلال الوقوف عند متغيراته، وتحديد مفاهيمه، والتطرق إلى ما أمكن من زواياه المتعددة.

- المنهج التاريخي:

يمدنا المنهج التاريخي بالجانب الوصفي في دراسة الظواهر في إطارها الزماني والتطورات التي لحقت بها، والقصد من استخدام المنهج التاريخي هو القدرة التفسيرية التي يزودنا بها، وهو يحاول أن يولي أهمية للزمن في ذلك التفسير، وبصيغة أخرى إدخاله الظروف المحيطة بميلاد الظاهرة أو تعزيزها أو وضعها في تفسير ذلك، كما لا يكتفي هذا المنهج بسرد الوقائع وتكديسها، لكنه يقدم تصور الظروف والمحيط الذي تحكم في ميلاد الظواهر واندثارها⁽²⁾، وقد تم استخدام هذا المنهج في محاولة للكشف عن مفهوم كل من القيادة والأزمة عبر حقبة زمنية متعاقبة.¹

7-1 أسئلة الدراسة :

نحاول الإجابة على التساؤلات الرئيسي لهذا الموضوع وبالتالي:

- ما هو دور تقوم به القيادة في إدارة الأزمات داخل المنشأة؟

والذي يتفرع منه التساؤلات التالية:

- هل تقوم القيادة الناجحة بتخطيط فعال في مرحلة ما قبل الأزمة؟
- هل تقوم القيادة الناجحة دور فعال في مرحلة الأزمة؟
- هل تقوم القيادة الناجحة بالتغيير في مرحلة ما بعد الأزمة؟

الفرضية العامة:

توجد هناك علاقة بين القيادة وإدارة الأزمات داخل المنشأة.

الفرضية الجزئية:

● تقوم القيادة الناجحة بتخطيط الفعال في مرحلة ما قبل الأزمة.

● تقوم القيادة الناجحة بدور فعال في مرحلة الأزمة.

● تقوم القيادة الناجحة بالتغيير في مرحلة ما بعد الأزمة..

وبناء على ما تقدم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على استمرار المنطقة واستقرارها في فترة الأزمات؟

وتحت هذه الإشكالية تندرج الأسئلة التالية:

- هل يمكن أن تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في تصويب توجهات المنظمة نحو بلوغ الأهداف التي سطرته مسبقاً؟
- هل تؤثر الخصائص القيادية على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المنظمة؟
- في ظل وجود المنظمات في بيئة تتميز بأنها مضطربة و معقدة ومتغيرة، وهل يستدعي ذلك وجوب امتلاك القيادة الإدارية لأساليب إبداعية بغية الحفاظ على كينونتها ومركزها وحتى نموها؟
- ما هي أهم المقومات والعوامل التي يستند إليها القادة الإداريون داخل منشآتهم في سبيل تخطي الأزمات؟

7-2 الدراسات السابقة والإطار النظري:

7-3 تعتبر الدراسات السابقة محطة يلجأ إليها الباحث للتأكيد على أهمية الموضوع محل الدراسة

وأرضية صلبة دورها الأساسي توجيه الباحث

وإطلاع على الكثير من متعلقات الموضوع، سواء تلك التي تم معالجتها أو تلك التي لا تزال رهن الدراسة والمناقشة، وقد ساعدتنا بعض الدراسات السابقة في الكثير من محطات دراستنا ومنها، على سبيل المثال صياغة فروض الدراسة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن هناك عدد معتبر من الدراسات التي تناولت القيادة

وإدارة الأزمات وقد وقع اختيارنا على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا، سواء فيما يخص المتغير الأول القيادة أو فيما يخص المتغير الثاني إدارة الأزمات.

لذا لقد تم تطرق العديد من الباحثين بالدراسة والتحليل لمواضيع حملت مفاهيم القيادة وإدارة الأزمات، سواء الدراسات التي تناولت متغيرين معاً، أي القيادة وإدارة الأزمات أو تلك التي تناولت متغيراً واحداً أي القيادة أو إدارة الأزمات كل على حدا.

- دراسة للباحثة (عفاف محمد الباز) تحت عنوان (دور القيادة في إدارة الأزمات) سنة (2001م)، حيث تناولت هذه الدراسة ماهية الأزمة وأهم مراحلها وتحليل آليات إدارة الأزمات، وكذلك التعرف على خصائص القيادة وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، وتطرق إلى أزمة بنك الاعتماد والتجارة المصري، وأكدت الباحثة أن الأزمات تأتي متعاقبة وهي من صنع البشر، وأن المنشآت لا تسعى فقط للمواجهة، لكنها تسعى لمنع حدوثها، كما أكدت الباحثة أن للقيادة غير التقليدية أهمية في إدارة الأزمات وجعل منظماتها مستعدة للأزمات وليست هدفاً لها، في القيادة الإبداعية هي القادرة على التعامل مع الموقف الأزموي، وقد اقترحت الباحثة بعض الإستراتيجيات لتفعيل دور القيادة في الأزمات.

- دراسة أخرى للباحث (خالد العيش) تحت عنوان (دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية) سنة (2010م)، حيث تناولت هذه الدراسة المفاهيمية للأزمة من خلال إدراج أهم تعريفاتها، وخصائصها وعلاقاتها المتبادلة مع بعض المصطلحات المشابهة لها أسبابها، ثم تطرق الباحث إلى متطلبات إدارة الأزمة وأسسها وإلى إستراتيجيات وأهداف إدارة الأزمات، ثم أدرج الباحث أهم المفاهيم والنظريات التي حاولت تفسير القيادة، وعملية صنع القرار أثناء الأزمات.

- كتاب للدكتور (رجب عبدالحميد) تحت عنوان (إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث دراسة نظرية وتطبيقية) سنة (2008م)، 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، وتصنيف 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 التعامل مع الأزمات والكوارث، ليتم التطرق بعدها إلى قيادة الأزمات وفريق المهام الازموية، 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.

- كتاب للباحث (قصي محبوبه) تحت عنوان (القائد بين السلطة والسياسة والنفوذ) سنة (2010م)، حيث تناول الباحث في هذا الكتاب مفاهيم أساسية حول القيادة مثل الحاجة الدائمة إلى وجود القيادة، وكيف كان ينظر القائد، 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 كتابة 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.

8-1 المنطلقات النظرية للدراسة:

ظهرت محاولات عديدة ترمي إلى صياغة نظريات تفسر القيادة كظاهرة لها امتداداتها في كل التنظيمات، حيث قامت تلك النظريات والفرضيات لبيان خصائص القيادة الناجحة، وبزرت في حقب متتالية

آراء واتجاهات استهدفت حصر المعايير التي توصف من خلالها القيادة الفعالة، ذلك أن كل نظرية من النظريات المفسرة للقيادة لها جملة من متغيرات استندت إليها في ذلك.

كما تعددت التصنيفات التي أريد من خلالها تقسيم تلك النظريات و اتسمت بالتعقيد والغموض أحياناً، ونظراً للعدد الكبير لهاته النظريات أراد الباحث أن يستعرض الأهم منها وبصفة موجزة، حتى لا تؤثر محاولة الإلمام بتقديمها على حساب الأفكار المدرجة في بقية مطالب هذا البحث.

1- نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون (أن القادة العظماء قد ولدوا عظاماً)، ويعتبر (فرنسيس جالتون) من أكبر الدعاة لهذه النظرية

حيث تؤكد هذه النظرية على أن للقادة سمات وخصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهـم، وأن هذه السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة

ونستطيع القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين إن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية والواقعية، كما أنها ذات صبغة متطرفة.

2- نظرية السمات القيادية:

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم، ظهرت نظرية عرفت بنظرية السمات، تدور فلسفة هذه النظرية حول إفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم، ومن أهم هذه السمات (الجسمية، الشخصية النضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية).

وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المنشآت تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد.

إن هذه الصفات التي توصل اليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية، فمثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أهميتها من وقت لآخر.

ورغم تعدد الدراسات بحثاً عن اتفاق على مجموعة السمات التي تميز القادة الناجحين، إلا أنه لم يتم بعد اتفاق كامل في هذا الصدد، لذا فقد تحول الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة.

3- نظرية السلوكية:

تفترض هذه النظرية أن:

1. القادة يمكن أن يصنعوا، بدلا من أن يولدوا.

2. القيادة الناجحة تقوم على تعلم السلوك القيادي، وصنع الشخصية القيادية.

ولما كان النجاح يعرف بالنتائج والإنجازات المحققة، فإن متابعة هذه الإجراءات والسلوكيات وتعلمها بصورة جيدة وإتقانها يحقق

الطريق الإسلام إلى بلوغ المواقع القيادية وتشكيل القيادة، في المنظرون للنظرية السلوكية ينطلقون من مبدأ (أن لا نكون تحت رحمة المجهول)، فلا ننتظر من تكون فيه سمات القيادة حتى نسلّمه مفاتيحها، ولكن أن نضع قادة بمواصفات عالية جدا، فما علينا إلا أن نجد من له قابلية للتعلّم والإتقان.

وكما أن النظرية السلوكية تميز وتحدد سلوكيات النجاح فهي بالتأكيد قادرة على تحديد وتمييز سلوكيات الفشل، وهنا تقوم هذه

النظرية بدور مهم ليس في إعداد القادة فحسب، بل أيضا في وتنبئهم إلى السلوكيات التي سوف تؤدي إلى فشلهم وفشل مشروعاتهم القيادي كله.

وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة وفق هذه النظرية يتجلى أهمها في دراسات جامعة أيوا، أوهايو، وميشيغان، بالإضافة إلى الشبكة الإدارية المشهورة بلاك وموتون.

4- النظرية الموقفية:

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقة في القيادة، والقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية، بل كذلك على متغيرات الموقف، أي الظروف المحيطة، إذا فالنظريات الموقفية اهتمت بمتغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إلا أنها اختلفت في نوع وعدد المتغيرات الموقفية التي أخذتها بعين الاعتبار، لذا ظهرت عدة اتجاهات مثل النظرية الشرطية التفاعلية ليفدلر النموذج ثلاثي الأبعاد لريدين، دورة حياة القيادة لهرسي وبلانشارد، ونظرية القرارات المعيارية فروم ويوتون.

وتستند هذه النظرية إلى فلسفة كفلسفة (ميخائيل نعيمة) في قوله (إن الشدائد محك الرجال).

فنظرية الموقف تقدم مفهوما ديناميكية للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط، وإنما تربطها بالمواقف على أساس أن هذه المواقف هي التي تحدد السمات التي تعمل على تقوية الشخصية ومركز القائد.

النظرية الموقفية تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، فتري أن ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجة عنه هو.

وما يؤخذ على هذه النظرية، أنه قد يصلح القائد أن يكون قائدا في حالات محددة، لكنه قد لا يستجيب لموقف آخر مع توافر سمات معينة.

5- نظرية الأدوار:

تفترض هذه النظرية أن:

1. الناس يعرفون أدوارهم بناء على التعلم والقراءة الاجتماعية.
 2. يشكل الناس توقعاتهم للأدوار التي سوف يؤديونها.
 3. الناس يتصرفون ضمن الأدوار التي تبناها.
 4. يشجع الناس بعضهم بعضا بشكل مهذب على التصرف تبعا للتوقعات الأدوار المرسومة لهم.
- هذه النظرية تعتمد على فرضية أن كل الناس لديهم تصوراتهم الداخلية لدور القائد، وهذه التصورات تأتي من تراكم المعلومات ومن المقراءة، ومن النقاش الذي يدور بين الناس عن دور القائد ودور القيادة، وهكذا يرسل الناس هذه التوقعات إلى القائد بمهارة، حيث يمثلون دور المرسل لهذه الإشارات، أي بتعبير آخر أن الذي سوف يؤديون الدور القيادي الذي أناطة الآخرون بهم، ولم يسعوا إليه.
- ونظرية الأدوار تعتبر أفضل نظرية تفصل وتوضح كيفية تشكل القيادات في الثورات والانتفاضات وحركات التمرد العشوائية حيث تبرز قيادات تكون في كثير من الأحيان مفاجئة للجميع لأنها لم تكن في يوم ما في منظور مشروع قيادي أو مشروع قائد، وهكذا تتوزع الأدوار بين من يؤديون دور القادة ومن يؤديون دور الأتباع.

6- النظرية التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية، وهي شخصية القائد، أفراد الجماعة، والعوامل الموقفية والبيئية، ويرى سيسيل جيب أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء بالمنشآت.

وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين قائد المنشأة و المتغيرات الموقفية، أي أن هذه النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر. يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة في المنشأة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

من خلال ماتناولنا في هذه النظريات حاولنا عرض أهم المفاهيم لهذه النظريات المتعلقة في دور القيادة داخل المنشأة وتقديم بعض المصطلحات والمفاهيم المشابهة لها من طرف مجموعة من الباحثين، توصلنا إلى أن مفهوم القيادة ليس شيئا محصور على في شخص القائد فقط، بل إن القيادة هي عبارة عن تضافر وتكامل مجموعة من العناصر ولعل أبرزها وأهمها هو القائد، باعتباره صاحب أكبر تأثير على المنشأة.

كما اتضح من خلال تبين النظريات المختلفة للقيادة الإدارية أنها محصلة جملة من المحددات والعوامل التي تقف وراء تشكيلها، والتي تبرز كيف تبلورت سلوكيات القائد وأفعاله، كما اتضح أن تلك النظريات القيادية لا يمكن أن تتصف بالثبات أو أنها دائما تأخذ شكلا واحدا، ذلك أن الظروف والمواقف المختلفة تفرض على القائد الإداري أن يكيف سلوكياته وأفعاله وفق تلك الظروف والحالات.

8-1 المنهجية وطرق البحث:

يقصد بالإجراءات المنهجية مجموع الأساليب والطرق والأدوات المستخدمة في دراسة مشكلة من المشكلات العلمية، ويمكن القول أن هذه الخطوة امتداد فيما تحدثنا فيه، وتقودنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد دراستنا الراهنة وما تضمنته من قضايا تجسدية

كما يتضمن هذا من الإجراءات المنهجية الضرورية والتي تم استخدامه أثناء مرحلة إنجاز الدراسة، منها مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، بالإضافة إلى فروض والمنهج المستخدم فيها ومختلف الأدوات المستخدمة أثناء مرحلة جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة.

1- المنهج: يعرف عبدالرحمن بدوي المنهج بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى معرفة، كما جاء في المعجم العلوم الاجتماعية أن المنهج هو السبيل الذي يصل الباحث إلى الحقيقة أو إلى ما يعتبر أنه حقيقة.

ولقد قمنا في الدراسة الراهنة استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة حيث نقوم بوصف الظاهرة المدروسة و متابعتها ميدانيا، ومحاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات من خلال أيضا الاعتماد على الملاحظة والاستمارة الموزعة على مجتمع الدراسة من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات، وقمنا أيضا باختيار هذا المنهج لكونه يصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا معتمدا على الأساليب الكمية والكيفية.

1- 9: أدوات الدراسة:

هي مجموعة من الوسائل والأدوات التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام للدراسة، ونظرا لأن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة الدور الذي يقوم به القيادة في إدارة الأزمات فقد ركزنا على كل وسيلة تساعدنا على جمع البيانات ونذكر منها:

1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما،

بحيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظاهرة الطبيعية مثل خسوف القمر والزلازل

وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم الاجتماعية والإنسانية.

ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات

والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم

ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها

لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.

وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف على ميدان الدراسة من خلال التعرف على جميع الفروع والهيكل

والمصالح ومختلف ورشات العمل، كما تم استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية:

- زيارة المنشآت والإطلاع على مختلف نشاطاتها.
- التعرف على جماعات العمل وخاصة تلك التي تمثل عينة البحث.
- مراقبة سلوك الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم.

2- المقابلة: تعتبر المقابلة التبادل اللفظي الذي يتم بين الباحث والمبحوث ويترتب عنه استخدام تعبيرات

موجهة والإيماءات والسلوك العام الذي هو مرتبط بهذا النوع من المقابلة.

- المواجهة بين الباحث والمبحوث
- توجيه المقابلة نحو غرض واحد.

وقد استخدمنا هذه الإدارة في الدراسة الراهنة عن مقابلة بعض المسؤولين على مستوى كل المنشآت ماعدا

المدير العام وقد كانت المقابلة تتمركز حول كل ما له علاقة بموضوع الدراسة وقد أفادونا ببعض

المعلومات منها: معلومات تتعلق بالجانب التاريخي للمنشأة، عدد العمل في كل المنشآت بالإضافة إلى

الهيكل التنظيمي للمنشأة ومختلف الأنشطة التي تقوم بها المنشأة والمجال الجغرافي للمنشأة .

3- الإستمارة: الاستمارة في البحوث الاجتماعية هي إدارة هامة لتسجيل المعلومات الضرورية في فهم الظاهرة الاجتماعية حيث تحتوي وحداتها على العناصر الرئيسية والفرعية للظاهرة التي تخضع للملاحظة في الاستمارة تعطي للباحثين فرصة استفاد البيانات المتعلقة بهذه العناصر دون غيرها وبطريقة موحدة.

4- السجلات والوثائق: ساعد السجلات والوثائق التي سلمت إلينا على توفير الكثير من الجهد والوقت خاصة تلك التي بطبيعة النشاط المنشأة الذي مارسوها ومنها الجانب التنظيمي والتاريخي للمنشأة ومن أهم ما تحصلنا عليه:

1. بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمنشأة
2. تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة
3. مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنشأة وإمكانياتها المادية والبشرية
4. عدد العمال في المنشأة

المراجع

- ⁽¹⁾ صلاح الدين شروخ، **منهجية البحث العلمي**، د ط، عناية : دار العلوم للنشر والتوزيع، د س ط، ص 150
- ⁽²⁾ محمد شليبي، **المنهجية في التحليل السياسي**، د ط، الجزائر : د د ن ، 1997م، ص 54