

الاطار النظري

1-1-2 المقدمة

قائد المشروع يملك مهارات قيادية، يوظفها في إدارة الموارد المالية، والبشرية، بطريقة تفاعلية تكيفية مع المشروع وأهدافه. لا يأخذ النهج الإداري فقط، وإنما القائد الناجح ملهم، محفز، مهمته تكمن في تكامل الجانب البشري وموائمة مع خطط المشروع، لديه رؤية ولا يكتفي بالجانب التنسيقي فقط، كما أنه يركز على التعلم والتطوير المستمر.

وكما يقول جون سي ماكسويل: ((القادة هم المسؤولون عن الرؤية، التابعين غالباً لا يستطيعون رؤية المستقبل كما يراه القائد)) وجدير بالذكر أن الشركات الرائدة تعتمد في تنفيذ الأعمال بتقسيم المهام إلى نماذج أكثر تفاعلية، وتشاركية، من هنا يأتي دور القيادي الذي يتمتع بالذكاء العاطفي، لكي يخرج قيمة مضافة تتسق مع التحفيز، والإلهام، العنصرين الذين يشكلان حجر الأساس في العملية القيادية.

كما أن عالم الأعمال مر بعدة مراحل متعاقبة التغيير، منذ الثورة الصناعية في الأساليب القيادية حتى ظهرت العديد من الطرق، والمنهجيات، التي تقسم القادة باختلاف شخصياتهم، مما يعمل على خلق نطاقات وبيئة حاضنة للإبداع، فيؤدي كل فرد في المشروع مهمته على أكمل وجه، لكي يلبي تطلعات مدير المشروع، الذي يطبق نهج القيادة بأسلوب موضوعي، من حيث وضع الأشخاص في مكانهم الصحيح وإخراج أفضل ما لديهم من طاقات وظيفية تسهل مهامهم عن طريق التشجيع، والإلهام، مما يفرز التأثير الذي يعطي الإيجابية والتعاون في الفريق.

والشيء بالشيء يذكر، إن تعرض الموظفين إلى الضغوطات العالية في تنفيذ المشروع، تماشياً مع الجداول الزمنية المسبقة، وكذلك طبيعة ونوع الأعمال الموكلة إليهم، تستوجب وجود قائد محفز بالدرجة الأولى يعزز جانب الموارد البشرية مع الجوانب التقنية، والتنفيذية للمشروع.

ومن المهارات التي يتمتع بها القائد الاتصال، فالمشاريع تعتمد في المقام الأول على التواصل بين القائد والفرق المتعددة المهام، وأصحاب المصلحة، بل إن تطبيقه الجيد لمهارة الاتصال، يمكن أفراد المشروع من توطيد العلاقات بين مختلف الأقسام، مما يؤسس الأسلوب الأمثل في توصيل الأفكار، وتنفيذ الأعمال ونمذجة المشاركة والتفاعل في بيئة المشروع.

كما أن حل النزاعات محك رئيس في قدرة القائد على احتواء فريق المشروع، فالصراعات أمر لا مفر منه حيث إن اختلاف وجهات النظر في المواقف بين أفراد الفريق الواحد، وكذلك الفرق الأخرى من المشروع

وتضارب المصالح، أمر طبيعي ومن هنا يأتي دور القائد في سماع الآراء المتباينة، للخروج بالحلول وتحقيق مصلحة المشروع في المقام الأول، وانسجام الفريق على حد السواء.

وفي مقابل ذلك يمتلك القائد الناجح التفكير النقدي، الذي يساعد في حل المشكلات، والخروج بالأفكار الإبداعية لتنفيذ المشروع، وكذلك استثمار العقبات ووضعها في إطار تحليلي، واستقرائي، مما يمنح المشروع ديمومة التنفيذ، لا يوجد مشروع قائم دون وجود مشكلات، وعقبات تعترضه إن التغلب عليها وتجاوزها دون إلقاء اللوم على أعضاء الفريق، بالإضافة إلى تسجيلها نهاية المشروع، لكي تستفيد منه المنشأة هي مهمة من مهام القيادي الناجح.

امتلاك المهارات الناعمة لدى مدير المشروع، الذي ينتهج الأسلوب القيادي نحو استثمار العنصر البشري جنباً إلى جنب مع تخصصه الوظيفي، عنصر أساسي في التوافق بين أهداف المشروع، وتحقيق رغبات أصحاب المصلحة، وكذلك رضا العميل في المرتبة الأولى، ومن هنا تنبثق المعايير القيادية التي تعطي الأولوية لمدير المشروع في ريادة وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق تطلعات العاملين فهم وقود المشروع القائم على القيادة الناجحة.

- 2-1-2 القيادة:

تعريف القيادة: تُعرّف القيادة (بالإنجليزية: Leadership) بالقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد،

وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يَتميّز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته،

١]] ولغوياً يأتي لفظ القيادة من الفعل قاد يَقُود، قَوْداً وقياداً وقيادةً، فهو قائد، والمفعول مَقُود، بمعنى مشى أمامه وتولّى توجيهه وتدبّر أمره.

٢]] تتصل القيادة بالعديد من المجالات حول العالم،

فمثلاً قد تكون إحدى المجالات هي قيادة المجتمع، والدين، والسياسة، والحملات الانتخابية، وبالتالي يُمكن اعتبار القيادة بأنها شكل من أشكال الفن الذي يجعل الأشخاص يقومون بفعل الأشياء التي يُريدها القائد لأنهم يُريدون حقاً القيام بها،

كما تتضمن القيادة أحياناً اتخاذ قرارات صعبة وسليمة، ولكن يُمكن تجاوز هذه الصعوبات من خلال خلق رؤية واضحة لتحقيق الأهداف.

-3-1-2 أساليب القيادة:

أساليب القيادة: تتعدّد أساليب القيادة وليس من الضروري أن يتشابه جميع القادة، ولكن القائد الأفضل هو القائد المُلمّ بجميع الأساليب والقادر على التعامل مع أكبر قدر ممكن من القضايا باختلاف أساليبها، وأشهر هذه الأساليب هي أساليب القيادة الستة لدانيال جولمان

وهي كالآتي:

-القائد المتسلط أو القسري: يتّبع أسلوب إطاعة الأوامر الفوري ويتّخصّص هذا الأسلوب بعبارة (افعل ما أقوله لك).

القائد القدوة: يتّسم بقدرته على التوجيه الذاتي السلس ويتّخصّص بعبارة (افعل كما أفعل، الآن).

القائد الموثوق: يتّسم بفرط الثقة بالنفس ويتّخصّص بعبارة (تعال معي).

القائد المتناغم: يتّبع عبارة (الناس يأتون في المقام الأول).

القائد الديمقراطي: يسأل قادة هذا الأسلوب باستمرار.

القائد المُدرّب: يتّخصّص أسلوب قيادته بعبارة

- 4-1-2 القيادة التجارية:

القيادة في مجال الأعمال التجارية : تتمثّل القيادة في مجال الأعمال التجارية في قدرة شخص مسؤول في الشركة على إدارة الموظفين بكافة مستوياتهم داخل الشركة،

وإدارة المواد داخل الشركة من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والحثّ بطرق تضمن للجميع الالتزام بهدف تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة تعكس ثقافة الشركة، وعادةً ما يتولّى الأشخاص الرّواد في القيادة في عالم الأعمال مناصب تنفيذية؛

كالرئيس التنفيذي، وكبير مسؤولي التشغيل، وكبير المسؤولين الماليين، وما إلى ذلك.

- 5-1-2 سمات القائد الفعال:

يُعرّف القائد الفعّال بأنه شخص يمتلك القدرة على تحفيز وتوجيه الأفراد ويسعى لتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف والتحرّك نحو رؤية مستقبلية مُلهمة لأعضاء الفريق وجعلها واقعاً.

-ويتّصف القائد الفعّال بعدّة سِمات، من أهمّها ما يأتي:

-واثق بنفسه ومُثابر وقادر على التصدّي ومواجهة الصُّعوبات والمحاولات الفاشلة.

-قادر على التواصل والتفاعل بشكل قويّ.

-مبدع ومُبتكر.

-حكيم ومتفاعل وقت الأزمات.

-قابل لمواكبة التغيرات.

-مُنفتح،

-مُحبّ للمخاطرة.

-قادر على التبصّر والتكهّن بالأمور، ويتّصف بالذكاء والفتنة.

-موضوعي، وإنساني، وقوي الإرادة، ومُلم بالعمل.

- 2-1-6 الفرق بين القائد و المدير:

الفرق بين القائد والمدير يخلط أغلب الناس بين مفهومي القيادة والإدارة، فالمدير هو من يُدير ويُنظّم ويُنسّق مختلف الموارد الاقتصادية في الأعمال التجارية

،و يُمكن ملاحظة بعض الفروقات بين القائد والمدير من خلال الجدول الآتي:

القائد	المدير
قد يكون مديراً ولكنّه أيضاً قد لا يكون كذلك.	قد يكون قائداً أو ليس من الضروري أن يكون كذلك
يكون مصدر إلهام للآخرين.	يُلهم الآخرين أو ليس من الضروري أن يكون كذلك.
يعمل بروح الفريق الواحد، ولا يهتم بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للشركة؛	يسعى للحفاظ على الهيكل التنظيمي للشركة حيث يعمل بروح المركزية،

وذلك لتأكّده من القدرة على الحفاظ عليه بشكل تلقائي وبأسلوبه الإيجابي	والرئيس والمرووسين.
يعمل عادةً باستقلالية نسبية، حيث يعمل بروح الفريق الواحد	يعمل بروح المركزية، والرئيس والمرووسين
لا يهتم بالأمور الشخصية والعلاقات الشخصية. يهتم بشكل أكثر بالقضايا والعلاقات الشخصية.	يهتم بشكل أكثر بالقضايا والعلاقات الشخصية.
يُشجّع على الابداع والابتكار، ويبحث عن التطوير والتجديد.	يدعم مبدأ المنطقية، والسيطرة، وتنفيذ التعليمات والأوامر بشكل حرفي.

2-1-7- أنماط القيادة:

تُعرف أنماط القيادة بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد للتأثير على سلوك الآخرين، وتقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضًا تحفيز الفريق. وتتنوع أنماط القيادة بحسب الظروف والمتغيرات المحيطة، ومن أشهر الأنماط القيادية:

- قيادة المعاملات: وهي الأسلوب الذي يعتمد على التحكم والتنظيم والتخطيط قصير المدى، ويعتمد القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب على نظام المكافآت والعقاب لتحفيز أتباعهم.
- القيادة الإدارية: ويُرکز هذا النمط من أنماط القيادة على تحويل الأفراد إلى أشخاص يريدون التغيير وتحسين قدراتهم في القيادة، من خلال تقييم الحوافز الخاصة بالشركة بالإضافة إلى تنفيذ متطلباتها.
- القيادة الشخصية: وتركز هذه القيادة على الشخص الذي يتمتع بالشخصية القوية والمؤثرة، ويعتمد على الثقة والتفاؤل والحماس لتحقيق الأهداف.
- القيادة الديمقراطية: وهي الأسلوب الذي يعتمد على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيع الحوار والنقاش وتقديم الرأي فيما يتعلق بالمشروع. وتعتبر أنماط القيادة أحد المفاتيح الرئيسية للنجاح في التعامل مع التعقيد والتغيير في العمل و يمكن تطبيقها في مختلف المجالات والأعمال .

- تعد أنماط القيادة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الفريق وتحقيق الأهداف المحددة. وتتميز كل أسلوب بطريقة مختلفة للتواصل مع الفريق وتحفيزه، ويمكن تقسيم أنماط القيادة إلى عدة أنواع، ومن أهمها:

-القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية، حيث يهدف هذا النمط إلى تحويل الفريق إلى الأفضل وتحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة. ويعتمد هذا النمط على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو الإبداع والتغيير، وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

-القيادة التشاركية:

تعتمد القيادة التشاركية على إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرارات وصنعها، وتشجيع الفريق على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط والتنفيذ. وتساهم هذه الأسلوب في تعزيز العمل الجماعي وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

-القيادة التفويضية:

تعتمد القيادة التفويضية على إعطاء الفريق الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وصنعها، وتحفيز الفريق على تحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة ومستقلة. وتساهم هذه الأسلوب في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز العمل الجماعي. يعتمد اختيار الأسلوب القيادي على الظروف والمتغيرات المحيطة بالفريق، ويجب على القائد اختيار النمط الأنسب لتحقيق الأهداف المحددة وتحفيز الفريق بطريقة فعالة.

القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية هي نمط من أنماط القيادة يقوم على مشاركة جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات، ويتميز بالشمولية والإشتركية والحوار المستمر بين القائد والموظفين. ويتمثل هدف هذا النمط في تحقيق رضا الموظفين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. يتطلب هذا النمط من القائد التعامل مباشرة مع أعضاء الفريق وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها، ويجب على القائد أن يكون مفتوحاً للاقتراحات والآراء المختلفة والتعاون مع جميع أعضاء الفريق. يعتبر القائد في هذا النمط محرراً للتغيير والتطوير والتحفيز، ويجب عليه أن يعمل على توجيه وتحفيز أفكار الفريق وتحديد الأهداف المشتركة وتحقيقها. ويمكن استخدام عدة أساليب لتحقيق القيادة التشاركية، مثل:

- تنظيم اجتماعات دورية للفريق لمناقشة الأفكار والاقتراحات.
 - تحديد الأهداف المشتركة وتحقيقها بشكل مشترك بين القائد والفريق.
 - تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها.
- ومن أهم مميزات القيادة التشاركية زيادة مدى رضا الموظفين وتحفيزهم للقيام بالعمل المطلوب، وتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية، وتحسين العلاقات بين أعضاء الفريق وتعزيز الثقة والتعاون بينهم.

القيادة التفويضية:

تعتبر القيادة التفويضية أحد أنماط القيادة الإدارية، وتتميز بأن القائد يمنح الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين، ويترك لهم حرية اتخاذ القرارات والمبادرات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة. ويتميز هذا النمط بعدة مزايا، منها:

- يعزز الإبداع والابتكار في العمل، حيث يتيح للموظفين المشاركة في صنع القرارات وتحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.
 - يزيد من مستوى الثقة والإحترام بين القائد والموظفين، حيث يتمتع الموظفون بالحرية في اتخاذ القرارات المناسبة والمسؤولية عنها.
 - يحفز الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة والعمل بجد واجتهاد، حيث يشعرون بالثقة والمسؤولية في اتخاذ القرارات المناسبة.
- ومع ذلك، يجب أن يتوفر في الموظفين الكفاءات اللازمة والخبرات الكافية لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة، حيث أن هذا النمط يتطلب منهم الإبداع والتفكير الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المحددة.
- وفي النهاية، يمكن القول أن القيادة التفويضية تعتبر أحد الأنماط الفعالة في القيادة الإدارية، حيث يمكنها تحقيق النجاح والإنجاز في العمل، إذا تم تطبيقها بشكل صحيح وفي الظروف المناسبة.

- 1-2-2 إدارة الأزمات:

المقدمة:

نحن نعيش في عالم من الأزمات، عالم الكيانات الكبرى، والصراعات الكبرى، والمصالح المتعارضة، عالم لا مكان فيه لدولة قزمية أو متأقزمة، ولا احترام فيه لأي انقسام أو تشرذم. فنحن نعيش في عالم ذي اتساعٍ وما بعد يوم وتتعارض. وعلى قدر اتساعها وازديادها حضاري، يمتد ويتطور وتترسخ دعائمه وتزداد مصالحه وتعارضها، تكون أزماته ذات التنوع والتكاثف بشكل متزايد .

هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد إنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية.

ولا يخفي على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت التنمية سواء في جانبها المادي أو البشري حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية. تعتبر الأزمات أمرا غير محبب للنفس،

وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، ما يشعر بالإرتباك والقلق وربما إتخاذ القرارات الإرتجالية والمتسريعة التي تزيد الأمر سوءا على سواه ففي العقود الماضية، تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات.

متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر الملئ بالمتغيرات والمستجدات، وقد أصبحت الأزمات حدثا وكلما أستطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات وإتزان. ومن هذا المنطلق تنبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال

تصور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، ونظرا لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة، فإنه يجب إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ .

2-2-2- مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها:

وتعتبر الأزمة لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.

- تعريف آخر فإن الأزمة:

هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد – تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة .

وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري.

وقد عرفها Mitroff بأن الأزمة هي العملية التى تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة .

بينما تعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها . والأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحديات الداخلية والتحديات الخارجية بإهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائج.

-3-2-2 مفهوم إدارة الأزمات:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Management Crisis إرتباطاً قوياً Administration فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

ومما لا شك فيه إن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر.

وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات "بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات.

-4-2-2 أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها:

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدى تكرارها - حدتها - تأثيرها - شدتها - محاورها....) كما يلي

١- **تكرار الأزمة:** يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى: بمداهها وحجمها وشدتها أ- أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤا دقيقا واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج.

ب- أزمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

2- **حدة الأزمات:** وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقا لمدى تغلغها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما:

أ- الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطرا إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

ب- الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنية الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

٣ - **تأثير الأزمات:**

وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما:

أ - أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق. في بنية الكيان الذي يحل به ممّا ومؤكداً واضحاً.

ب - أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الإستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقدّ وتدمير يلد أزمات أشدّ خطراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

٤- شدة الأزمات:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما :

أ- أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.

ب- أزمات خفيفة: وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به , إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

5 - محاور الأزمات:

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية:

أ - أزمات مادية: تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء ... أزمة السيول ... أزمة العمالة ... أزمة انخفاض المبيعات ... وهي جميعها أزمات تدور حول شئ مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً يا وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

ب- أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء ... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.

2-2-5- أساليب إدارة الأزمات :

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض الإكراهي، أسلوب التفاوض التوفيقى، أسلوب التفاوض الإقناعى.

وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينهما ارتباط وكل منها يواجه ظروف أزمة بعينها، ولكن الواقع غير ذلك، فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها . ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتى:

١- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): إذا أرادت الدولة أن تحقق كسبا ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعى ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط هما:

الأول : باستخدام الأسلوب القولي – ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصداقية، ولكن يعيبه إنعدام

المرونة حيث يضع أمام المهدد التزاما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية

الثاني: والسلوك الفعلى - يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام (بحصار بحري- تنفيذ عقوبات إقتصادية- توجيه أعمال شبه عسكرية - تنفيذ عمليات خاصة)

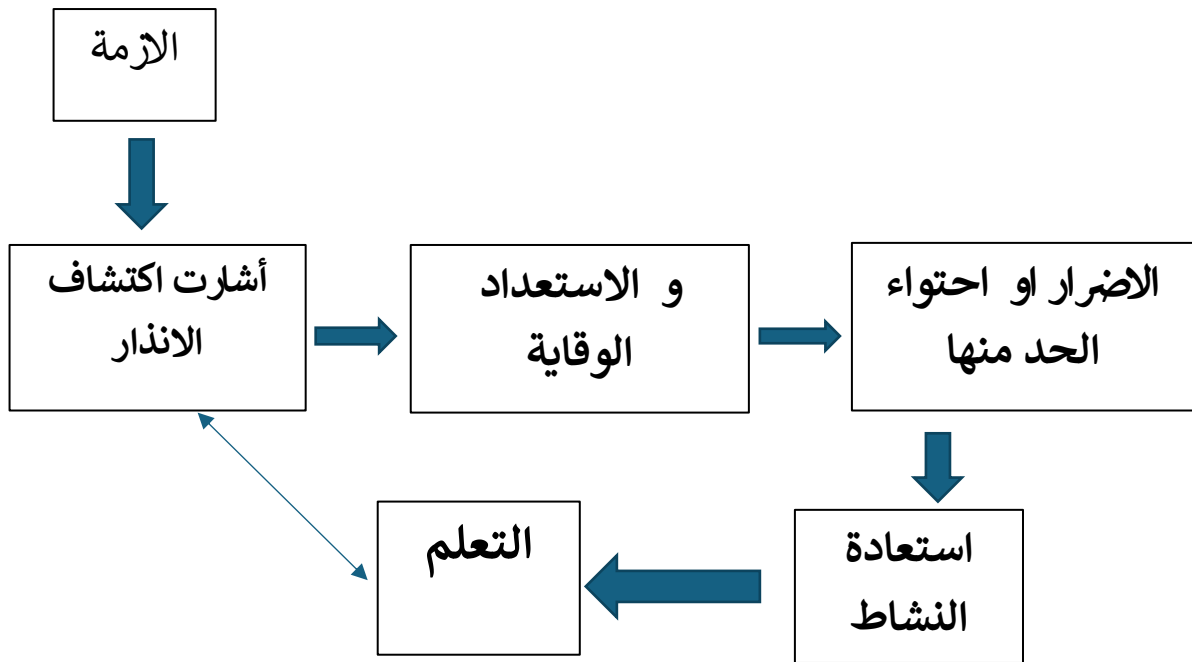
٢- أسلوب التفاوض التوفيقي:

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

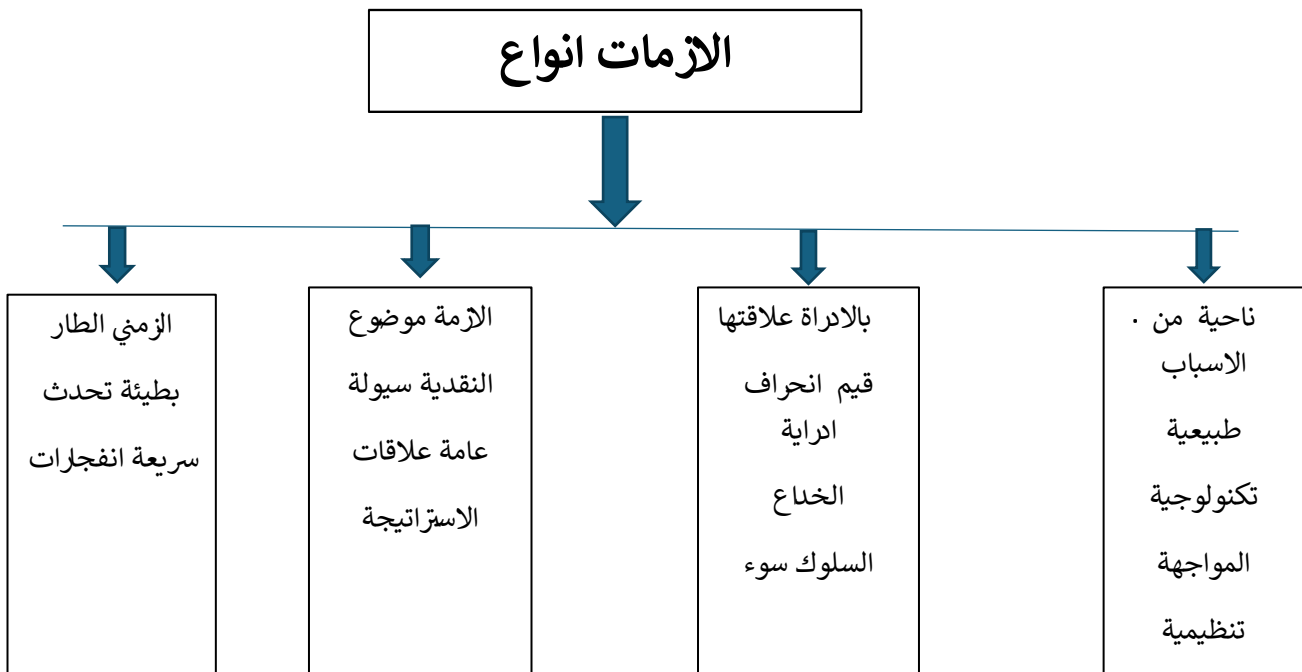
- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة
- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلى والخارجى تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب.

٣ أسلوب التفاوض الإقناعي: إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة- كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة. ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي

-2-6-2 مراحل ادارة الازمات:



-7-2-2 أنواع الازمات:



الازمات الطبيعية	و التي تنتج عن الكوارث الطبيعية (الزلازل ,البراكين، الفيضانات)،.....
الازمات التكنولوجية	هي أزمات اناجة عن تطبيق التزايد للمعرفة العلمية و التقنية في جمال الحياة اليومية، مثل هذه الازمات فشل برامج الحواسيب آلية، تسرب نفطي أو كيميائي، حوادث الصانع
الازمات المواجهة	حدث نتيجة دخول الأفراد أو الجماعات في مواجهة مع أصحاب العمل أو الحكومات كالقاطعة، الاعتصام، إضراب العمال، الحصار، احتلال المباني، مقاومة الشرطة.
الازمات الحقد	تنتج عن قيام خصوم المنظمة أو الحاقدين عليها بأعمال إجرامية كالتلاعب المنتجات، الاختطاف، الشائعات، الارهاب، التجسس،
الازمات الاشاعات	نشر أخبار كاذبة عن المنظمة أو منتج
الازمات التنظيمية	قيام الإدارة بأفعال و تصرفات يمكنها الاضرار بأصحاب المصلحة كالغش، الخداع و المخالفات القانونية
أزمات العنف في مكان العمل	الضرب , القتل

ازمات انحراف القيم الادراية	تنتج عندما يركزون ال مدراء على تحقيق الربح السريع لو على حساب مصلحة الاخرين
ازمات الخداع	هي عبارة عن اخفاء الادارة الحقائق أو اظهار معلومات غري صحيحة عن وضعها ،مثل إخفاء تقارير سلبية حول منتج المؤسسة
ازمات السلوك	قيام الادارة بسلوك غير أخلاقي أو غري قانوني أو إجرامي

ازمات السيولة النقدية	عجز المنظمة عن الايفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد مما ينعكس على زيادة في معدلات الفائدة المفروضة عليها، أو أنها لا تملك السيولة الكافية للتوسيع في منتوجها
ازمات العلاقات العامة	تنتج عن نشر منشورات سلبية عن المنظمة في وسائل الإعلام مما يهدد مستقبلها.
ازمات الاستراتيجية	تنتج عن التغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة و تهدد بقاءها، كعدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية

2-2-8- علاقة القيادة في إدارة الأزمات؟

إليك أهم أدوار القيادة في مواجهة التحديات المعقدة، التي يجب أن تكون ضمن مهاراتك والسمات الأكاديمية الخاصة بك كقائد:

-تحديد الرؤية والهدف:

يجب أن يحدد القائد الهدف المشترك الذي يسعى إليه الفريق والطريق الذي يجب للجميع أن يسلكه وكيفية التعامل معه، لمساعدة الفريق على الاستعداد والتركيز والعمل بتناغم في وقت التحديات.

-توجيه فريق المؤسسة:

إن جميع المنظمات والأعمال تحتاج إلى التخطيط وتحديد المعطيات الأساسية وتوجيه الفرق بشكل مسبق والقيادة بناءً على هذه البيانات، وهي عملية معقدة تتم بواسطة القائد القادر على تحليل الوضع وتحديد الخطوات العملية ودورها في تحقيق الهدف الرئيسي، وتقديم الدعم والأدوات والموارد اللازمة.

-التحفيز وتعزيز الروح المعنوية:

عند القيادة في الأزمات، يعتبر القائد المحفز والمصدر الأساسي للدعم والتشجيع وتحفيز الروح المعنوية لأعضاء الفريق لمساعدتهم على تجاوز الصعاب والمحافظة على المسار الصحيح، فهو المعني في تطبيق العناصر المعنوية مثل الثناء والتقدير والإرشاد والدعم العاطفي، القدرة على تعزيز عمل الفريق من خلال التأثير عليه إيجاباً .

-تقديم التدريبات اللازمة:

تبين المنظمات الناجحة أثر وجود أنواع محددة من التدريبات القيادية والإدارية التي تعمل على تثقيف القادة والمديرين وامتلاكهم للخصائص الإستراتيجية المهمة، فهناك دورات تدريبية في القيادة في دبي لها أثر جذري على عقلية القادة ومساعدتهم في التعرف على كيفية دراسة المحاولات والمعطيات وتأثير كل منها على التوازن المهني وسير الأعمال بالشكل الصحيح وتقديم الحلول المتخصصة.

-إدارة التغيير:

من المعروف أن الأزمات والتحديات تولد تغييرات طفيفة وأحياناً تكون جذرية تحتاج إلى استيعاب وإدارة من قبل القادة الاستثنائيون ليتعاملون معها بثقة، إلا أن عملية التغيير والتكيف تلك تحتاج إلى قدرة خاصة للوقوف أمام المقاومة أو الرفض أو أية عوائق أخرى يمكن أن تؤثر على تحفيز أعضاء الفريق أو عدم قبولهم التغيير والعمل به.

-2-2-9-الخاتمة:

القيادة في الأزمات هي التوازن ما بين الذكاء العاطفي و **الاتصال الفعال** والرؤية المستقبلية مع الرضا والتكيف والقدرة على اختيار القرارات الصحيحة في أوضاع حرجة تحدث بشكل غير متوقع. أما دور القائد الاستثنائي وكيفية إدارته للمشكلات والفرق هي إحدى أهم عوامل نجاح المؤسسة وتميزها وصمودها المستمر، والذي يتم اكتسابه بواسطة خبراء إدارة الأزمات والقيادة الفعالة التي توفر للأشخاص الاستراتيجيات الصحيحة والتخطيط المطلوب لتحقيق النجاح وتجاوز الصعاب

من خلال عرضنا للمحاضرات السابقة يتضح لنا جلياً مدى أهمية البالغة الإدارة الأزمات و القيادة في التخفيف من حدة الآثار السلبية للأزمة، الاستخدام أسلوب علمي، بالتنبؤ بها و التخطيط للحالات التي يمكن التحكم في نتائجها، أو الحد من أثرها التدميرية. و من المتطلبات الأساسية والضرورية لنجاح قيادة المشروع و إدارة الأزمات في تكوين فريق إدارة الأزمات كفئ و متساجم يعمل على التعامل مع الأزمة قبل و أثناء و بعد حدوثها، و هذا من خلال توفر مركز للقياديين و الإدارة الأزمات ، و قاعدة لمعلومات ، و نظام اتصال فعال مع توفر نظام الانذار المبكر، و الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات بكل ثقة و كفاءة و اتخاذ القرار المناسب لحلها و الحد من آثارها السلبية باتباع أساليب حديثة

المراجع كتب

- بن لعريب يحيى، دور الاتصال في ادارة الازمات، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد، 15 جانفي، 2016
- محمود جاد هلالا، إدارة الازمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
- أحمد ماهر، "إدارة الأزمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2010
- محمد الصيرفي، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، 2008
- الأمير محمد على، "خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول". دراسة تطبيقية، المؤتمر السنوى الحادى عشر لإدارة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة، 2006.
- رجب عبد الحميد، "دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات"، القاهرة، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، 2000
- رشاد الحملاوى، " التخطيط لمواجهة الأزمات"، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، 1995
- أمين هويدى، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمى الحالى"، المستقبل العربى، 1993

الروابط:

<https://short-link.me/IZJu>

<https://short-link.me/IZYH>

<https://short-link.me/IZJM>

<https://short-link.me/LbSk>

<https://short-link.me/Lc0b>

<https://short-link.me/I-0c>