

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية  
القسم: علم النفس وعلوم التربية

## أنماط القيادة و علاقتها بالأزمة في المنظمة

دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن بالأخضرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس L.M.D في تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:  
د. بولبداوي علي

إعداد الطالبين:  
- قويدري السعيد  
- زايدي سميرة

السنة الجامعية  
2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ  
حُكْمًا وَعِلْمًا ۖ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي  
الْمُحْسِنِينَ

سورة القصص الآية 14 .

صدق الله العظيم .

## شكر وتقدير:

قال تعالى : "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين". سورة النحل الآية 19 . صدق الله العظيم فالحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ، وبنوره تنتزل البركات ، نشكر الله العلي القدير ونحمده على توفيقه وامتنانه وهدايته لإتمام هذا العمل .

نحمد الله الذي يسر لنا السبل في هذا العمل واعاننا بمنته وكرمه الذي نستزيد به من الفلاح وندرك به النجاح .

وقد صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم في قوله : " من لم يشكر الناس لم يشكر الخالق " . الإمام زين العابدين.

لهذا توجب علينا أن نتوجه بشكرنا و امتناننا للأستاذ المشرف على مذكرتنا " الدكتور :بولبداوي علي " ، والذي طال صبره علينا بمواكبتنا من قبل أن نكتب الاحرف الأولى من توجيهات أولية ، وجمع المصادر والانتقاء منها ، وكذلك التوجيهات السديدة و الصحيحة التي استفدنا منها .

كذلك نوجه الشكر والتقدير للأستاذ " الدكتور: سلام يونس " على نصحه وإرشاده لنا وتقويمه لهذا البحث ، وكل ما قدمه من تسهيلات وتذليل المصاعب التي واجهت الطلاب ، كل هذا في سبيل تدعيم المسيرة العلمية .

## اهداء :

اهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما .  
الى الذي أنار دربي ، وسهر وعانى من أجل تربيته وتعليمي ، إلى الذي قال لي في صمت : ان في الإرادة قوة ، والإرادة سيادة ، والعمل عبادة ، والعلم عمل وعبادة ....  
الى الذي كان وسيظل مثالي الاعلى " ابي العزيز " .

الى النبع الصافي ، إلى الشمعة التي كانت ومازالت تنير لي دربي وطريقي المظلم ،  
والسقف الذي يأويني ويحميني من ويلات القدر ..... ، إلى الحنين والصبر اللذان لا ينتهيان ، " أمي الغالية " .

الى كل اخوتي وأخواتي كل باسمه ، كبيرهم وصغيرهم .

الى جميع زملائي الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي .

الى كل الزملاء طلبة ليسانس تخصص علم النفس عمل وتنظيم .

- السعيد -

## إهداء :

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك ، انه لا يسعني في هذا المقام الا ان أهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما الله عز وجل : ".....وبالوالدين احسانا....." .

بحر الحنان ، ريحانة الدنيا ونور عياني أُمي حفظها الله لي .  
الى الذي لم يبخل علي يوما ، الشمعة التي تضيئ لربي ، قرّة عيني أبي العزيز .

الى تلك الازهار الفتية والمبتهجة اخوتي وأخواتي كل باسمه .  
الى كل من يقضي شبابه في نهل العلم .

- سميرة -

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	شكر وتقدير	01
ب	إهداء -1-	02
ج	إهداء -2-	03
د	فهرس المحتويات	04
هـ	فهرس الجداول	05
و	فهرس الأشكال	06
01	مقدمة	07
02	<b>الجانب النظري</b>	08
03	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	09
05	إشكالية الدراسة	10
07	فرضيات الدراسة	11
07	أسباب اختيار الموضوع	12
08	أهمية البحث	13
08	أهداف البحث	14
09	تحديد المفاهيم	15
10	الدراسات السابقة	16
14	التعقيب على الدراسات	17
17	<b>الفصل الثاني: القيادة</b>	18
17	تمهيد	19
17	مفهوم القيادة	20
17	عناصر القيادة	21
18	أهمية القيادة	22
19	أنماط القيادة	23
23	نظريات القيادة	24
25	خلاصة	25
27	<b>الفصل الثالث: الأزمة</b>	26
27	تمهيد	27
27	مفهوم الأزمة	28
27	خصائص الأزمة	29

28	أسباب الأزمة	30
30	أنواع الأزمة	31
31	أبعاد الأزمة	32
32	خلاصة	33
35	الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية	34
35	تمهيد	35
35	منهج الدراسة	36
35	الدراسة الاستطلاعية	37
35	مجالات الدراسة	38
35	مجتمع الدراسة	39
36	عينة الدراسة	40
36	أدوات جمع البيانات	41
37	أساليب المعالجة الإحصائية	42
37	خلاصة	43
38	خاتمة	44
39	قائمة المراجع	45

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	جدول رقم (01) يوضح أنواع الأزيمة	01

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم م
19	شكل رقم (01) يوضح عناصر القيادة	01
23	شكل رقم (02) يوضح أنماط القيادة	02
29	شكل رقم (03) يوضح أسباب الأزمة	03

## 1. مقدمة

يشهد عالم اليوم أعدادا كبيرة واشكالا عديدة من الازمات والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الازمات التي تحدث على المستوى الفردي وبين التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى العالمي.

ونظرا لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة والتغيرات سريعة ومتلاحقة في شتى المجالات ، ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق الأهداف وهو ما أدى إلى تعقد الازمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها .

إذ تعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات وخلق توازن بينها وبين الموظفين والسعي لتوفير جو مناسب للعاملين مما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير، فالعمل بقيادة متميزة ومبدعة وذات كفاءة ، واعتمادا على ماتملكه من خصائص أخلاقية ومعرفية ، وكذا تعدد الأنماط التي تسلمها في المهام التي تقوم بها مما يساعدها في مواجهة الازمات التي تتعرض لها .

لذا يمكننا القول بأن القيادة الإدارية المثالية تمثل الحجر الأساسي في تطوير الجهاز الإداري اعتبارا من أهميتها في كونها تقوم بدور أساسي لجوانب العملية الإدارية ، وهو ما يساهم في التغلب أو حل مختلف الازمات التي يمكن أن تمر بها أي منظمة .

وتكمن أهمية الدراسة في الكشف عن العلاقة الموجودة بين انماط القيادة والازمة في المنظمة.

وعليه قمنا بتقسيم الدراسة الى جانبين : (جانب نظري، وجانب تطبيقي ) حيث تم تناول في الجانب النظري اشكالية الدراسة، فرضياتها ، أهمية وأهداف الدراسة ، وأسباب اختيار الموضوع ، وتم ختامه بالدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فخصص لمتغير الدراسة الأول القيادة وأنماطها حيث تم تناول كل من القيادة ومفهومها، أنماط القيادة ونظريات القيادة ، أهميتها وعناصرها ، أما فيما يخص الفصل الثالث فخصص لمتغير الازمة في المؤسسة الجزائرية وفيه تناولنا مايلي مفهوم الأزمة، عناصرها ، أسباب وخصائص الأزمة وتم ختامها بأهم أبعاد الأزمة .

أما فيما يخص الفصل الرابع فخصص للجانب الميداني للدراسة والذي تمحور حول منهج الدراسة ، الدراسة الاستطلاعية ، مجالات الدراسة ، مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، أساليب المعالجة الاحصائية. وتنتهي الدراسة باستنتاج عام وقائمة المراجع.

# الجانب النظري

## الفصل الأول : الإطار العام لدراسة

- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أسباب إختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات

**1. إشكالية الدراسة:**

تهدف المنظمات بشكل عام إلى النجاح في أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات وتتطور لما هو أحسن وأحدث نظرا لمختلف التطورات الحاصلة في ميدان العمل

كما تضم هذه المنظمات أفراد من مختلف الثقافات، والذهنيات، والشخصيات، والمستويات، الذين يمثلون بدورهم مجموعات تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقا لإجراءات عمل معينة، فتحتاج هذه المجموعات إلى التقريب والتنسيق فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

ومن الأمور المهمة في نجاح المنظمة نجد القيادة، هذه الأخيرة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المنظمة حيث ما وجدت هذه الجماعة كونها تعمل على خلق التوازن بينها، وبين الموظفين وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم، إضافة إلى أنها تعمل على مواجهة الأزمات في المنظمة من جهة ورسم الخطط الإستراتيجية من جهة أخرى.

كذلك القيادة هي عمليات إحياء وإلهام، أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مختلف المهام المطلوبة منهم، ولهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام التنظيمي وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف المسطرة. (زيد منير عبودي 2012)

ولقد أثبتت العديد من الدراسات دور وأهمية النمط القيادي في تسير المؤسسات ومنها دراسة "عفاف محمد البار" 2001 بعنوان - دور القيادة في إدارة الأزمات- حيث تناولت هذه الدراسة أهم المراحل وكذا التعرف على خصائص القيادة وإبراز دورها.

وبالمقابل من هذا نجد الأزمة التي أصبحت تشكل مصدر قلق للمديرين وذلك نظرا لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، لذا نجد هذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وبقائها وقدرتها على المنافسة.

وتعد الأزمة من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الأفراد والمنظمات، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه، يمكن القول عنها لن تتعرض إلى أزمة ما.

كذلك هي حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المنظمة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له. (محمد نصر مهنا 2004)

ومن الدراسات كذلك نجد دراسة "رجب عبد الحميد" 2008 بعنوان استراتيجية التعامل مع الأزمات التي حاول فيها عرض المهارات الأساسية الواجب توافرها في التعامل مع الأزمات، كما شملت عملية التخطيط لمواجهة الأزمات.

وتعد إدارة الأزمة من أهم وأصعب المهام المطلوبة من القادة نظرا لتعدد أنماط القيادة واختلاف وجهة نظر كل طرف، فأفضل طريقة للقيادة تكمل فيما وضحته مختلف الدراسات السابقة حول الموضوع، ومن أهم الأنماط القيادية نجد، النمط الديمقراطي الذي يكون فيه القائد ديمقراطيا يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

(Robert. Papin. L'Art de diriger. Paris 1995. P 21)

كذلك لدينا النمط الديكتاتوري والذي يطلق عليه بالنمط التسلطي وهو إخضاع الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكم سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة (دبلوم عالي 2012، ص 05).

من جهة أخرى وكنمط آخر لدينا النمط الفوضوي ويطلق عليه نمط القيادة الحرة أو المطلقة، ويقوم هذا النمط على إعطاء الفرد الحرية الكاملة لفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم (ماهر محمد صالح، عمان، ص 80).

ومن خلال ما تم تفسيره وتوضيحه فيما يتعلق بأنماط القيادة وإدارة الأزمات في المنظمات تم طرح التساؤل التالي:

- هل لأنماط القيادة علاقة ارتباطية بالأزمة في المنظمة؟

والذي تفرعت عنه التساؤلات التالية :

- هل للنمط الديمقراطي علاقة ارتباطية بالأزمة في المنظمة؟

- هل للنمط الديكتاتوري علاقة ارتباطية بالأزمة في المنظمة؟

- هل للنمط الفوضوي علاقة ارتباطية بالأزمة في المنظمة؟

## 2. فرضيات الدراسة :

بعد التطرق إلى إشكالية البحث التي تتضمن سؤال عام اندرجت من خلاله أسئلة فرعية، توصلنا إلى إبراز فرضية عامة اندرجت تحتها فرضيات جزئية.

### أ- الفرضيات العامة:

- لأنماط القيادة علاقة ارتباطية بالأزمة في المنظمة.

### ب- الفرضيات الجزئية:

- للنمط الديمقراطي علاقة ارتباطية بالأزمة في المنظمة.

- للنمط الديكتاتوري علاقة ارتباطية بالأزمة في المنظمة.

- للنمط الفوضوي علاقة ارتباطية بالأزمة في المنظمة.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

يعد موضوع القيادة وعلاقتها بالأزمة في الكثير من المؤسسات محل دراسة، وبما أنه موضوع واسع أصبحت معظم المنظمات تسعى إلى تسيير راشد وذلك بغية تحقيق أهدافها.

وللتعرف أكثر لأسباب تناول هذا الموضوع تصنيفها إلى ذاتية وموضوعية.

#### أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع وفهمه أكثر.

- اندراج هذا الموضوع ضمن تخصص الدراسة بمعنى في مجال علم النفس العمل والتنظيم، وبالتالي إثرائه بمعلومات جديدة في حدود اطلاعنا.

- فهم مختلف الجوانب التي تتعلق بأنماط القيادة والأزمة في أي تنظيم أو منظمة.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في التعرف على كيفية تجسيد أنماط القيادة في مختلف المنظمات.

- إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والأزمة في المنظمة.

### 4. أهمية الدراسة:

- تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واحد من المواضيع الهامة في المجال الإداري .

- تعمل على معرفة الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة الأزمة داخل المنظمة .

- توعية المديرين أو المسؤولين بالنمط القيادي الذي ينتهجه ، وكذا توجيههم إلى توظيف الأنماط الأخرى بفاعلية .

-تذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات ومحاولة تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها .

-فتح آفاق جديدة لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع في قطاعات أخرى .

-ضرورة معالجة الموضوع لحاجة المؤسسة في ميدان الدراسة اليه .

-محاولة إثراء الساحة العلمية بالمعارف والخبرات والمكتسبات الجديدة.

## 5. أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة والأزمة في المنظمة .

-الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط الديمقراطي والأزمة في المنظمة .

-الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط الديكتاتوري والأزمة في المنظمة .

-الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط الفوضوي والأزمة في المنظمة .

-الكشف على مدى وجود استراتيجيات متبعة في التعامل مع الازمات .

-معرفة أهم الأنماط القيادية السائدة في المنظمة .

-التعرف على أهم العناصر والمكونات التي تندرج تحت هذين المفهومين ( القيادة والأزمة ) ، في المنظمة.

-التعرف على دور كل نمط قيادي ، وكيفية تعامله مع الازمات .

-محاولة إبراز وإيضاح العلاقة بين أنماط القيادة والأزمة في المنظمة ، لمعرفة أفضل نمط قيادي ملائم ومناسب .

-السعي للوقوف على اختيار أفضل نمط قيادي ملائم ومناسب للتعامل مع الازمات.

## 6. تحديد المفاهيم

### 1.6 القيادة

- **اصطلاحاً:** وفقاً لما قاله "وارين بنيس"، "بيرت نانوس": «فن المديرين يفعلون الأشياء الصحيحة» (زايد منير عبوي 2012، ص 11)

- هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الزملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. (محمد عبد المقصود 2012، ص 9)

- هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة. (حريم حسين 2009، ص 216)

- **إجرائياً:** هو كل شخص لديه مسؤولية وتتحدد بما يكشفه مقياس أو استبيان.

أ- **النمط الديمقراطي:** وهو النمط الذي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة. (كنعان 1999، ص 173)

ب- **النمط الدكتاتوري (التسلطي):** وهو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. (كنعان 2007، ص 145 - 146)

ج- **النمط الفوضوي (التساهلي - التسيبي):** وهو النمط الذي يقوم على إعطاء الفرد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمروسيه ولا يؤثر فيهم. (محمود السيد أبو النيل 1985، ص 262)

**التعريف الإجرائي للقيادة :** هي الطريقة السائدة في عملية التسيير والإدارة والإشراف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وفق النمط الديمقراطي ، أو تمركز السلطة في يد المدير أو المشرف بما يتوافق والنمط الدكتاتوري أو من خلال التسيب والإهمال والفوضوية في عملية التسيير ويتم قياسه تلك العوامل بالرجوع إلى الاستبيان المعد من طرفنا.

## 2.6 الأزمة:

- **اصطلاحاً:** يشير رجب عبد الحميد بأن الأزمة هي موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد، يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح. (رجب عبد الحميد 2008، ص 07)

-**التعريف الإجرائي للأزمة:** هي كل طارئ يؤدي إلى عرقلة سير المؤسسة واستقرارها ، من خلال حادث يؤثر على أمن الإنسان ، أو من خلال الصراعات الناشئة عن تعارض الأهداف بين العمال و زملائهم ، أو بين العمال والإدارة والتي من

شأنها أن تعيق عملية الوصول إلى الأهداف المسطرة ، وتهدد بقاء المؤسسة واستمرارها ، ويتم قياس هذه المتغيرات بالرجوع إلى الاستبيان المعد من طرفنا.

### 7. الدراسات السابقة:

1-7 :دراسة خالد تلعيث(2010):بعنوان «دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية» تناولت هذه الدراسة الأطر المفاهيمية للأزمة من خلال إدراج أهم تعريفاتها، وكذا خصائصها وعلاقتها التبادلية مع بعض المصطلحات المشابهة لها وأسبابها، ثم تطرق الباحث إلى متطلبات إدارة الأزمة وأسسها وإلى استراتيجيات وأهداف إدارة الأزمات، ثم أدرج الباحث المفاهيم والنظريات التي حاولت تفسير القيادة وعملية صنع القرار أثناء الأزمات، حاول بعدها الباحث إسقاط بعض المفاهيم التي تطرق إليها على أزمة الإسمنت في الجزائر ما بين 2007 – 2010 وكيف تعاملت القيادة (وزارة التجارة) مع هذه الأزمة، وقدم الباحث جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد على القضاء على أزمة الإسمنت التي تعيشها الجزائر.

2-7 : دراسة رجب عبد الحميد بعنوان (2008):«استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث»، حيث تطرق إلى مفاهيم أساسية حول الأزمة من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها وأسباب نشوئها ومراحلها، وكذا تصنيفها، كما حاول عرض المهارات الأساسية الواجب توافرها في التعامل مع الأزمات، وشملت هذه الدراسة عملية التخطيط لمواجهة الأزمات وقد أوضح الباحث أهم المتطلبات والاحتياجات التي يتم بناء عليها التعامل مع الأزمات والكوارث ليتم التطرق بعدها إلى قيادة الأزمات ، كما حاول عرض دور المعلومات، والاتصالات والإعلام في التعامل مع الأزمات، وكذا عملية صنع القرار لمواجهة الأزمات، كذلك أدرج أمثلة تطبيقية، فقد تناول حالة تطبيقية للتخطيط في حالة الأزمات، كما قدم بعض النماذج التطبيقية للتعامل معها.

3-7 : دراسة حيدر (2002):بعنوان «دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوي» 2002 كانت مشكلة الدراسة هنا كالتالي: إلى أي مدى تتباين الأنماط القيادية لمدراء عدد من المنظمات الخدمية في محافظة نينوي لغرض جمع البيانات من واقعها الميداني، فقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة بوصفها أداة رئيسية، وقد بلغ عدد الاستمارات الكاملة المعادة 80 استمارة من المدراء كعينة دراسة، للفترة الزمنية المحصورة من 2001/05/25 إلى غاية 2001/06/18. المواقع التي اختارها الباحث بوصفها عينة الدراسة التي تمثلت في عينة من لمنظمات الخدمية في محافظة نينوي لجامعة الموصل، مصرف الرافدين، مديرية تربية محافظة نينوي، مديرية اتصالات وبريد نينوي، مديرية بلدية الموصل، بلغ عدد الذكور من أفراد العينة 61 من مجموع 80 مديراً، ويشكلون نسبة 76.25 % من العينة في حين بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس 24 مديراً ويشكلون نسبة 30 % في ضوء النتائج التي

أسفر عنها البحث الحالي يمكن أن نستنتج ما يلي: إمكانية الاعتماد على النظرة الموقفية في قياس وتحديد الأنماط القيادية في المنظمات الخدمية في البيئة العراقية، إن مديري المنظمات يميلون (يفضلون) النمط التسويقي في قيادة المنظمات الخدمية، إن هناك عددا من مديري المنظمات ممن يتعاملون مع منظماتهم بأكثر من أسلوب في القيادة، كما أن في الحالات القليلة التي يتم فيها تفويض السلطة نجد أن الذكور أكثر جراءة في استخدام أسلوب التفويض ومنح الصلاحيات في العمل مقارنة بالإناث لذا يوصي الباحث بما يلي: ضرورة إشراك مدراء المنظمات في دورات تطويرية في مجال العمل الإداري والعلاقات الإنسانية مع العاملين لغرض تعريفهم بالأساليب القيادية، وتوضيح فوائد أساليب المشاركة، والتفويض، وكذا ضرورة توضيح الفلسفات الإدارية الخاصة بأنماط.

4-7 : دراسة عفاف محمد الباز (2001): بعنوان «دور القيادة في إدارة الأزمات» تناولت هذه الدراسة ماهية الأزمة وأهم مراحلها وتحليل آليات إدارة الأزمات وكذا التعرف على خصائص القيادة وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات وقد أكدت الباحثة أن الأزمات تأتي متعاقبة وهي من صنع البشر وأن المنظمات لا تسعى فقط للمواجهة، لكنها تسعى لمنع حدوثها، كما أكدت كذلك بأن للقيادة غير التقليدية أهمية في إدارة الأزمات وجعل منظماتها مستعدة للأزمات وليس هدفا لها، وبالتالي فالقيادة الإبداعية هي القدرة على التعامل مع مواقف الأزمات، وقد اقترحت من جهة أخرى بعض الاستراتيجيات لتفعيل دور القيادة في الأزمات.

5-7: دراسة عبد الغفور الزواهره (2000): بعنوان «العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات» ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التالية (العقلية، التنظيمية، المعلومات والاتصال، الموارد المتاحة، الوقت المتاح) سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة ومستوى فاعلية إدارة الأزمات وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية جدا بين كل من توفر المعلومات والاتصالات والموارد المتاحة، وتوفر فريق إدارة الأزمات والوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، ومستوى مرتفع في إدارة الأزمات.

7-6 : دراسة carolyn، 2000

Leadership in the north, American Environmentalstricture values leadership styles and contexts of Environmental leader and theirprganization

القيم وأساليب القيادة وعلاقات القيادة البيئيين مع منظماتهم.

موقع إجراء الدراسة للقيادة في شمال أمريكا، أما عينة الدراسة: استبيان لـ 73 قائد في بيئة منظمات غير هادفة للربح وفي بيئة منظمات إنتاجية وخدمية هادفة للربح عام 2000.

أهم نتائج هذه الدراسة، قد أظهرت النتائج بأن القيم الشخصية للقيادة أكثر مركزية للبيئة (Eccentri)، وانفتاحا للتغيير والتفوق الذاتي من أولئك المدراء في أنواع أخرى من المنظمات، وهؤلاء القادة يعلمون (مدراء رئيسيين) يؤدون سلوكيات القيادة التحويلية والعملياتية، ومدى الإفادة، إن المنظمات الغير هادفة للربح تكون علاقتها عالية ومنفتحة مع القيادة التحويلية بينما البيئة في المنظمات الهادفة للربح تكون علاقتها أقل حداثة وانفتاحا باستخدام نموذج أولي للقيادة البيئية.

7-7: دراسة **عاصم الأعرجي (1995)**: بعنوان «اتخاذ القرار في ظروف الأزمات»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية والوظيفية والوقائية والعلاجية للعاملين تجاه الانحرافات والأزمات على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المصاريف الأردنية في مدينة اربد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان وزرعه على أفراد العينة.

وقد أثبتت النتائج وجود عملية توازن وتناسب طوعي بين مستويات الميول والوقائية في مفاهيم وسلوكيات أفراد العينة من جهة ومستويات الجاهزية من جهة أخرى، وبذلك حازت مرحلة الاستعداد والوقائية على دور فاعل في مواجهة الأزمات والمخاطر، وبالتالي حازت على مستوى مرتفع.

8-7: دراسة **flin, R falven, G. personality and Emergence command Ability, Disasterpervention and Management, Vol 5. No 1, 1996**

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين الشخصية من جهة، والقدرة في السيطرة على الأزمات والأحداث من جهة أخرى في ظروف الأزمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين فقرات معدلات الأداء ومؤشرات الشخصية مثل التحكم، التقدم، التفهم/ السلوك، الفصل، وعدم وجود علاقة بين معدلات الأداء ومؤشرات الضخمية مثل: الديمقراطية، الراحة، الخوف.

9-7: دراسة **جهد أحمد** بعنوان «عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسة» هدفت إلى دراسة إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسة وقد توصلت نتائجها إلى أن عناصر إدارة الأزمات في المؤسسة تتوافر بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى

عدم وجود فروق دالة إحصائية في عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات العمل والمؤهل العلمي والخبرة والجنس .... باستثناء متغير المؤسسة.

## 8. التعقيب على الدراسة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أنماط القيادة وعلاقتها بالازمة في المؤسسة ، فقد تطرقت إلى هذه الدراسات نظرا للارتباط الوثيق بينها وبين دراستي الحالية .

فقد تناولت دراسة عاصم الاعرجي عام 1995 موضوع اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات والذي استخدم فيه المنهج الوصفي ، أما عن دراسة حيدر ، عام 2002 بعنوان دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوي معتمدا في ذلك على منهج الدراسة المسحية .

أما عن حجم العينة فكانت مثلا في دراسة حيدر 2002 حوالي 61 طالب من مجموع 80 مدير ، وفي دراسة أخرى لـ Carolyn كانت حوالي 73 قائد .

أما بالنسبة لأدوات الدراسة نجد أن دراسة كارولين تختلف عن الدراسة الحالية من حيث أدوات جمع البيانات ، فقد استخدمت أداة الاستبيان ، في حين نجد الدراسة الحالية تتفق مع باقي الدراسات من حيث استخدامها للملاحظة والمقابلة كأداة للدراسة .

كذلك طبيعة المكان ، فنجد دراسة عفاف محمد الباز عام 2001 بعنوان دور القيادة في إدارة الأزمات والتي كانت في القاهرة على خلاف دراسة " خالد تلغيش " والتي أجريت في الجزائر .

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة نشاط المؤسسة التي أجريت فيه الدراسة الميدانية فمثلا دراسة حيدر كانت في مؤسسة خدمية تربية أما دراستنا الحالية فكانت في مؤسسة إنتاجية.

وبالتالي فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، من حيث دراسة العلاقة بين موضوع أنماط القيادة والأزمة في المنظمات .

أما عن جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فقد استفدنا منها في بناء الإشكالية وكذا تحديد مفاهيم الدراسة ، وبناء أدوات جمع المعلومات من خلال الاستعانة ببعض المؤشرات ذات العلاقة المباشرة بموضوعنا وتكييفها على عينة الدراسة وطريقة

اختيار العينة والمنهج المستخدم وإثراء هذا الموضوع ، وكذا تحليلنا للنتائج وتفسيرها ومناقشتها .

## الفصل الثاني: القيادة

- تمهيد

- مفهوم القيادة

- خصائص القيادة

- عناصر القيادة

- أهمية القيادة

- أنماط القيادة

- نظريات القيادة

- خلاصة.

**تمهيد:**

يعتبر موضوع القيادة الإدارية ذا أهمية خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة، وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم. وبالتالي فجوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد.

لذا فاختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها.

**1- مفهوم القيادة:**

لقد تعددت واختلفت التعاريف حول هذا المفهوم منها:

- فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة (جمال الدين لعويسات، 2005، ص 04)

- عرفها ريتشارد ايتال على أنها تفاعل خصائص القائد الشخصية نحو تحقيق أهداف مرغوبة. (ناصر محمد العديلي، 1993، ص 226-227)

- يعرفها "عبد الكريم درويش" و "إيلي" على أنها: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

**2- خصائص القيادة:**

- بما أن لكل أسرة راعياً مسؤولاً عن رعيته يدير شؤونها، ويتولى قيادتها ويعمل من أجل رفاهيتها وإسعادها ويبدل قصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل جماعة قائداً يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه وعليه فإن كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً فإنه يمكن حصر خصائصها كالتالي: (محمد عبد المقصود، 2011، ص 12)

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً.

- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير هنا يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع، لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا من أجل تحقيق هدفهم. (محمد إبراهيم حسن محمد، 2010، ص 32)

### 3- أهمية القيادة:

- لقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين والممارسين منذ التاريخ وحتى وقتنا هذا برغم تعدد تعاريف القيادة إلا أنها جميعها تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم القيادي وهنا يمكن حصر أهميتها فيما يلي:
- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات، والاستراتيجيات.
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وكذلك تبرز أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي، وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها. (محمد حسين العجمي، 2008، ص 66)

### 4- عناصر القيادة:

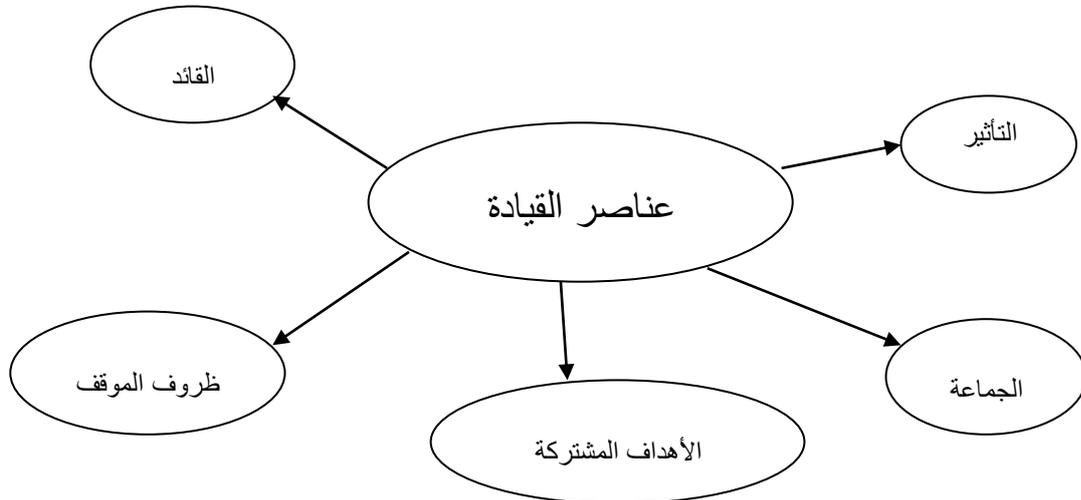
- بما أن القيادة تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود، وبالتالي يمكن القول هنا أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية لإثراء فهمها ومنها:
- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتتحد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف (نواف سالم، 2007، ص 227)

- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقودون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، بالتالي فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما. (ظاهر كلالدة، 1997، ص 21)

- **التأثير:** وهو يعتبر الحجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذين من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه. (Jean. Luc p 52)



شكل (01) يوضح عناصر القيادة

## 5- أنماط القيادة:

يقصد بالأنماط القيادي، السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة. (محمود سلمان العميان، 2005، ص 274)

ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها ولأسلوب كل منها في صناعة القرار:

### 5-1- القيادة الدكتاتورية: (الأوتوقراطية)

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الدكتاتوري تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل.

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم، ويعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويُصرُّ على طاعة مرؤوسيه لها. (Mercellaflam, 1981, P : 314)

كما لا يتصل بمرؤوسيه إلاّ عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا، وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية. (نواف سالم كنعان، 2007، ص 155-160)

ب- القيادة الأوتوقراطية الحرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدماً أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سيترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكاً منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها.

والواضح أن القائد في هذه الحالة، مثل الحالة الأولى، له ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر وإلاّ فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط. (مصطفى أبو زيد فهمي، 2003، ص 524)

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية والتي هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعّالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة

مرؤوسيهم قدرًا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار. (علي عبصرة، 2006، ص 115)

### 5-2- القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذا المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم. (Rebert. Papin, 1995, P : 21)

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي:

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.

- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.

- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

(مصطفى أبو زيد فهمي، 2003، ص 529)

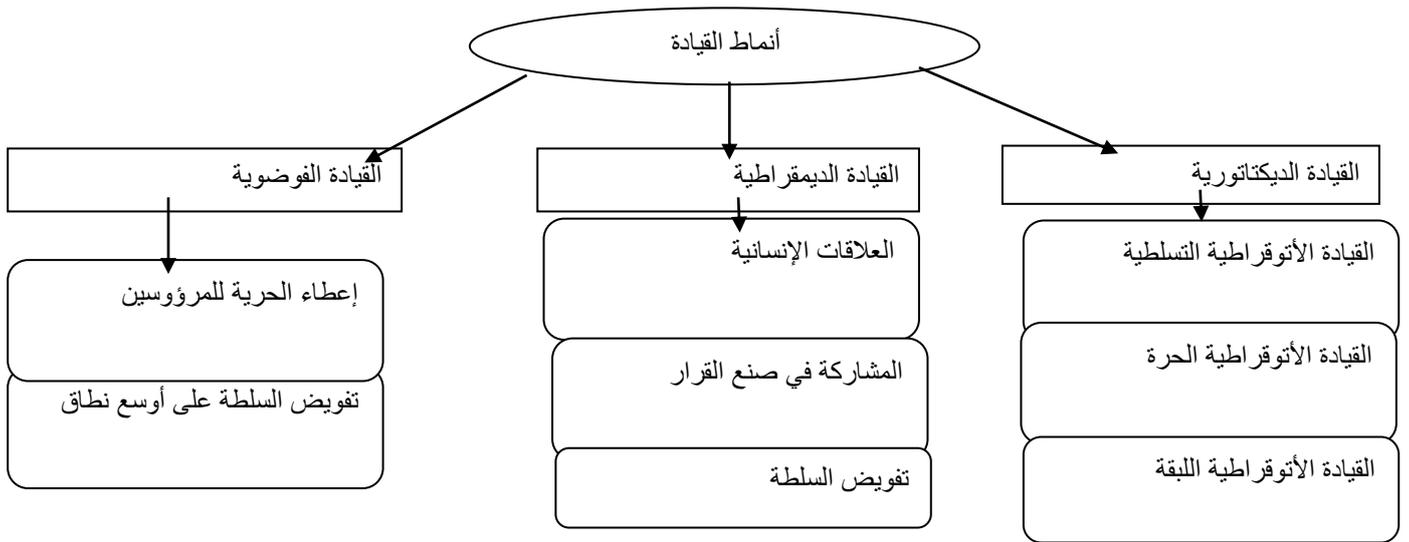
ب- المشاركة في صنع القرار: ويقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه. (نواف سالم كنعان، 2007، ص 227)

ج- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها. (علي عبصرة، 2006، ص 124)

### 5-3- القيادة المتساهلة: (الفوضوية)

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمروؤسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرضه للاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمروؤسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (نواف سالم كنعان، 2007، ص 253)



الشكل (02) يوضح أنماط القيادة

## 6- نظريات القيادة:

يمكن تحديد أنواع مختلفة من نظريات القيادة وهي:

6-1- **نظريات السمات المكتسبة:** تقوم هذه النظرية على أن القيادة تؤسس على صفات وخصائص تتوافر في القائد ويتميز بها عن بقية أقرانه وهذه الصفات عادية وملموسة ويمكن التعرف عليها.

وقد اعتمد أصاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم مستخدمين الطريقة الإستنتاجية، التي عن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا السمات القيادية التي

وجدت مشتركة في هؤلاء القادة، وخرجوا من ذلك بأن هذه السمات المشتركة تعتبر سمات لازمة للقيادة. (أبو الخير كمال، 1971، ص 224)

وقد أورد حامد زهران سمات القائد التي أسفرت عنها نتائج الدراسات مقسمة إلى خمس سمات رئيسية وهي:

- السمات الجسمية: يميل القائد أن يكون أطوال الإتياع وأثقل وزناً منهم وأكثر حيوية ونشاطاً من الأتباع.

- السمات العقلية: ويتسم القائد بالذكاء والثقافة وبعد النظر ولفاذ البصيرة، والتنبؤ بالمفاجئات والاستعداد لها وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير، والطلاقة اللفظية ....

- السمات الانفعالية: يتسم فيها القائد بالثبات والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة والثقة بالنفس ...

السمات الاجتماعية: يتميز القائد هنا بالانبساطية، التعاون، روح الفكاهة، والأقدر على الاحتفاظ بالجماعة، وكسب ثقتهم .....

6-2- **نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. (أحمد أحمد إبراهيم، 1985، ص 41)

وترى هذه النظرية أن هناك قلة من أصحاب السمات الطبيعية الموروثة يمتازون بسمات قيادية تساعدهم على التأثير في الأفراد والجماعات والسيطرة عليهم وهؤلاء هم الذين يجب أن يحتلوا مراكز القيادة في جميع المجالات لكي تتحقق عن طريقهم الأهداف الكبرى التي تتطلع الإنسانية إلى بلوغها. (المغربي كمال، 1990، ص 22)

وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة، نبرة الصوت، الحجم ....) إلخ سمات نفسية مثل: (الحماسة، الثقة بالنفس، القدرة على المبادرة .....)، وسمات عقلية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل. (القيروني محمد، 1993، ص 139)

6-3- **النظرية الموقفية:** تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا وجدت الظروف والمواقف المناسبة التي تتيح له استخدام مواهبه في سبيل تحقيق أهدافه وأهداف المرؤوسين. (صبيح السيد، 1979، ص 124)

أو بمعنى آخر أن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملكها بالمرّة. (النوري، 1991، ص 564)

وتؤكد هذه النظرية على أن الأدوار والمهارات السلوكية القيادية تعتمد بشكل أساسي على الموقف الذي يكون فيه القائد، فهناك مواقف تحتاج إلى قادة من نوع آخر، لهذا فإن الحاجة إلى القائد تعتمد على أنواع الوظيفة التي سيشغلها ومن هنا لا يوجد قائد قادر على القيام بمهام قيادته في جميع الأعمال ومن أجل ذلك نشأت الحاجة إلى تحديد مواصفات الوظيفة لمطابقتها مع الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد. (الأغا والأغا، 1996، ص 191)

### خلاصة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، على سلوكهم، وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منا قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة.

وقد تطورت وظهرت نظريات عديدة وكثيرة متباينة، لتفسير ظاهرة القيادة ومن هذه النظريات السمات التي تعتقد بأن فعالية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد، أما النظرية السلوكية فتري أن فعالية القائد تتحدد بأفعاله وسلوكه، وحسب النظرية الموقفية تتحدد الفعالية إذا تم تكييف أفعال القائد وسلوكه مع متغيرات موقفه كثيرة كخصائص المرؤوسين وبيئة المنظمة وهيكل العمل.

وقد تمخضت الدراسات السابقة عن أساليب وأنماط قيادية عديدة، وكشفت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل بالأخص.

وأخيراً إن فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب أن لا يمارس القيادة من أجل السلطة أو السهرة، بل يجب أن ينظر إليها دائماً على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائماً نحو التجديد والتغيير المستمر.

## الفصل الثالث : الأزمة

تمهيد

- مفهوم الأزمة

- خصائص الأزمة

- أسباب الأزمة

- أنواع الأزمة

- أبعاد الأزمة

- خلاصة

**تمهيد:**

لقد أصبح مصطلح الأزمة نقطة حرجة تواجهها العديد من المنظومات، وأن تلك التنظيمات لا يمكن أن تكون بمعزل عن تلك الحالات الصعبة، والتي يختلف تأثيرها حسب قوتها ومدى الاستعداد لمواجهتها، وبما أن هذا المصطلح أصبح متداول عند الخاص والعام كان لا بد من التطرق إلى مفهومه من خلال الإيضاح والإحاطة بأهم ما يتعلق به من محاور حتى يتسنى فهمها، وذلك يكون من خلال ما قدمه علماء وباحثون ومتخصصون في هذا المجال، ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل أهم ما جاء فيه من مفاهيم وخصائص، وأسباب وأنواع وأبعاد خاصة بالأزمة.

**1- مفهوم الأزمة:**

- يعرفها عبد الرزاق محمد الدليمي بأنها: تهديد خطير غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات، وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. (عبد الرزاق محمد الدليمي، 2012، ص 92)

- يعرف "Michal Bland" الأزمة على أنها: حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له. (محمد نصر مهنا، 2004، ص 243)

- يعرف "كورال بل" كما جاء في اتفاقيات الأزمة بأنها: ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول. (عبد الرزاق محمد الدليمي، 2012، ص 92)

**2- خصائص الأزمة:**

لقد اتفق أغلب الباحثين والدارسين على أن الأزمة هي حالة تتميز بخصائص نذكر منها ما يلي:

- **التهديد:** وهو الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف الجوهرية للكيان الإداري أو المنظومة، وهذا التهديد ينقسم إلى:

\* **تهديد خارجي:** مصدره الفرد أو الجماعة أو النظام خارج الكيان الإداري المعرض أو تحت التهديد.

\* **تهديد داخلي:** مصدره أيضا الفرد أو الجماعة أو نظام معين داخل الدولة، أو الكيان الإداري وذلك لفرض شروط أو تحقيق مطالب معينة.

- **المفاجأة والسرعة:** المفاجأة قد تحدث في المكان أو في الزمان، وعلى الطرف الذي يستخدمها أن يخطط تمامًا لاستثمار نتائجها في سرعة تنفيذ ما خطط له من قبل.

\* **المفاجأة في المكان:** وهي تعني مفاجأة الطرف الآخر من حيث لا يحتسب ولا يقدر، فقد يكون اتخاذ قرار بقطع العلاقات مع دولة يؤدي إلى إلحاق الضرر بها.

\* **المفاجأة في الزمان:** وهي اختبار التوقيت المناسب الذي يتم فيه الإجراء بحيث يكون في وقت لا يتوقعه الطرف الآخر الذي يشكل له ضغطًا معينًا على تصرفاته من أجل تحقيق أهداف الطرف الأول. (السيد عيوة، 2005، ص 75)

- **ضيق الوقت:** الحادث المفاجئ لا يتيح وقتًا كافيًا للرد عليه، والاستجابة له، وأن الرد عليه يجب أن يكون سريعًا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية.

- عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء أي أنها نقطة تحول جوهرية، تنطوي على درجة من الغموض وعدن التأكد والمخاطرة.

- تتطلب الاهتمام والتصرف الفوري، وهذا يعني ضرورة بدأ التحرك، فبدون التحرك لن يكون هناك تقدم، فبداية أي شيء يمكن أن تؤدي إلى حركة دائمة. (رجب عبد الحميد، 2008، ص 81)

### 3- أسباب الأزمة:

من خصائص الأزمات أنها فجائية، وبالتالي وراء حدوثها أسبابًا وتراكمات دفعت بها لأن تتضح أعراضها، ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- **سوء الفهم:** يعتبر سوء الفهم من أهم أسباب نشوء الأزمات، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة، وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى.

- **سوء التقدير والتقييم:** ويصطلح عليه كذلك بالإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين، وهذا السبب ينشأ من خلال جانبيين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة بالنفس؛

- سوء تقدير قوة الطرف الآخر، والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

(رجب عبد الحميد، 2008، ص 13)

- **اليأس:** وهو من أخطر مسببات الأزمات، والتي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطر على متخذ القرار. (ماجد سلام الهدي، 2008، ص 97-98)

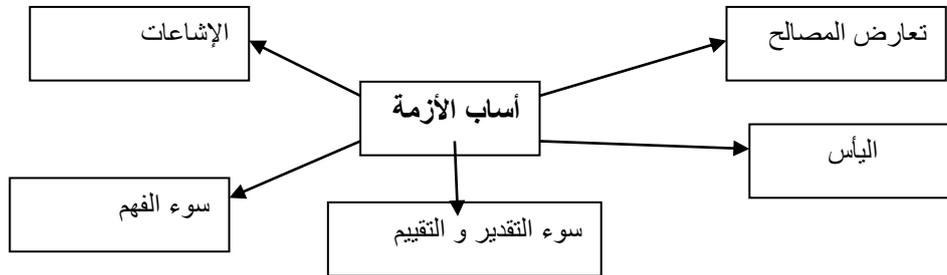
- **الإشاعات:** وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي إلى الأزمة ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

- وجود تخبط لدى المسؤولين؛

- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة؛

- وجود توتر جماهيري. (أحمد ماهر، 2006، ص 26)

- **تعارض المصالح:** لكل دولة مصالح ولكل فرد مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي، مما يقوي تيار الأزمة. (ماجد سلام الهدي، 2008، ص 101).



شكل (03) يوضح أسباب الأزمة

#### 4- أنواع الأزمات:

لقد أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات على اختلاف أنواعها، أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها، ولذلك أجريت محاولات عديدة لوضع أصناف الأزمات، وذلك تبعاً لاختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك:

#### 1-4- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:

أ- **أزمات ذات طابع دوري متكرر:** وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.

ب- **الأزمات غير الدورية:** وهي عشوائية الحدوث، تحدث نتيجة عوامل، وهي تحدث فجأة دون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية، ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب. (رجب عبد الحميد، 2008، ص 23-24)

#### 4-2- تصنيف الأزمات تبعا لعمق الأزمة:

أ- **أزمة سطحية:** وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثار خلفها.

ب- **أزمة عميقة:** وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها. (عادل صادق محمد، 2007، ص 87)

#### 4-3- تصنيف الأزمات من حيث درجتها وشدتها:

أ- **أزمة عنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الإداري، وهذا النوع لا يقف شيء في طريقه ولا سبيل للتصدي له، وكأمثلة على هذه الأزمات، إضراب شامل لكل العاملين في المنظمة، اعتصام الطيارين في شركة الطيران.

ب- **أزمة هادئة:** وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، ومن أمثلتها: الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة. (رجب عبد الحميد، 2008، ص 25 - 26)

#### 4-4- تصنيف الأزمات وفقا للمعيار الزمني:

أ- **الأزمات المفاجئة:** وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ، ومن أمثلتها (عمل إرهابي، الحرائق، الانفجارات ...)

ب- **الأزمات ذات المقدمات المحسوسة:** وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقا ومن أمثلتها: إضراب العاملين، التغييرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة.

ج- **الأزمات المزمنة:** وهي تلك التي تستمر لعدة شهور، أو حتى لسنوات، وعلى سبيل المثال: أزمات المصداقية بين المنظمة و جماهيرها. (عادل صادق محمد، 2007، ص 86-87).

#### جدول (01) يوضح أنواع الأزمة.

أنواع الأزمة			
من حيث معدل تكرارها	تبعاً لعمق الأزمة	من حيث درجتها و شدتها	وفقاً للمعيار الزمني
-أزمات ذات طابع دوري متكرر -أزمات غير دورية	-أزمة سطحية -أزمة عميقة	-أزمة عنيفة -أزمة هادئة	-أزمات مفاجئة -أزمات ذات مقدمات محسوسة -أزمات مزمنة

#### 5- أبعاد الأزمة:

تتميز الأزمة بأبعاد رئيسية تتمثل في ما يلي:

**1-5- البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي ما زالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها مستقبلاً.

**2-5- البعد الموضوعي:** ويعني به معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية، سياسية، اقتصادية....؟، أو خليط من نوع آخر أو أكثر من تلك الأنواع.

**3-5- البعد المكاني:** بمعنى تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت ولا زالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.

**4-5- البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة.

**5-5- البعد المؤسسي:** ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة.

**6-5- البعد البيئي:** ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها، وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها. (خالد تلعيس، 2010، ص 44 - 45).

#### خلاصة:

وفي ختام هذا الفصل وبعد التطرق إلى ما أمكن حول مضمون الأزمة، وذلك من خلال ما قدمه الباحثين، والنظريات المختلفة حول هذا المضمون، محاولين إبراز أهم ما تتميز به الأزمة، حيث اتضح أن ظهور هذه الأزمات متعلق بمختلف التنظيمات والكيانات الإداري، من جهة أخرى تم التطرق لأسباب الأزمات كونها أول خطوة في التعامل مع الأزمات.



الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

- تمهيد

- الدراسة الاستطلاعية

- منهج الدراسة

- مجالات الدراسة

-مجتمع الدراسة

-عينة الدراسة

-أدوات جمع البيانات

-أساليب المعالجة الإحصائية

- خلاصة

**- تمهيد:**

سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يتعلق بإجراء الدراسة، والإجراءات المنهجية للدراسة، وتطبيقاتها، بهدف إدراج السبل المنهجية والإجراءات العلمية التي سارت وفقها الدراسة، حتى يمكن التأكد من قيمة منطلقات البحث.

وكذلك سوف نحاول حساب ثبات وصدق المقاييس وأدوات الدراسة، وكذلك التعرف على ميدان الدراسة.

**1- الدراسة الاستطلاعية:** وهي بمثابة الخطوة الأولى الضرورية في أي بحث علمي، فهي تعتبر معرفة أولية للبحث.

وسوف يتم تطبيق الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الوطنية للصناعة للدهن بالأخضرية.

**2- منهج الدراسة:** كل البحوث العلمية ليس بإمكانها الوصول إلى النتائج المرغوب فيها دون الاقتداء والسير وفق منهج واضح يمكننا من خلاله دراسة المشكلة ، ومن خلال معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعلاقتها بالأزمة في المنظمة، وحتى نتمكن من دراسة هذه الظاهرة وتحليلها نقوم بإتباع المنهج الوصفي، كونه المنهج الذي يعتمد على العديد من الباحثين والذي يسعى إلى وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً.

**3- مجالات الدراسة (حدود الدراسة):**

**3-1- مجالات المكاني:** لقد تم إجراء بحثنا في المؤسسة الوطنية للصناعة للدهن بالأخضرية المتواجدة على بعد 05 كم شرق مدينة الأخضرية، وعلى بعد 40 كم غرب ولاية البويرة، و80 كم شرق الجزائر العاصمة.

**3-2- المجال الزمني:** لقد قمنا بإجراء الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019، وذلك من الفترة الممتدة من 01 مارس 2020 إلى غاية 31 أبريل 2020.

**4- مجتمع الدراسة (مجتمع البحث):**

مجتمع الدراسة هو: «المجتمع الذي يسحب منه الباحث عينة بحثه ...» (محمد بوعلاق، 2009، ص 15)

وفي هذه الدراسة يتحدد المجتمع الأصلي في كل عمال الشركة الوطنية للصناعة للدهن بالأخضرية بمختلف فئاتهم والبالغ عددهم 456 عامل.

5- **عينة الدراسة:** العينة هي: «تلك المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق الدراسة عليها، بحيث يجب أن تكون ممثلة بخصائص مجتمع الدراسة الكلي». (حسن منسب، 1999، ص 92)

أما فيما يخص عينة دراستنا فقد تم اختيارها بطريقة قصدية والتي تتمثل في عمال وعاملات مؤسسة صناعة الدهن بالأخضرية - **ENAP** - بمختلف فئاتها ( عمال اطارات، عمال التحكم ، و عمال التنفيذ) **ENAP**.

6- **أدوات جمع البيانات:** يكون اختيار أدوات جمع البيانات وفق عوامل كثيرة، منها ما هو مرتبط بالباحث، ومنها ما هو مرتبط بطبيعة البحث، ومن أهم ما سوف يستعمله الباحث في هذه الدراسة استبيان أعد خصيصاً لدراسة القيادة وأنماطها واستبيان آخر للأزمة.

أ. **الملاحظة:** وهي الاهتمام والانتباه الى شئ أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه .

والملاحظة العلمية تعني الانتباه الظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف اسبابها و الوصول إلى القوانين التي تحكمها ( جودت عزة عطوي 2011 ص120 )

- هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس و ما تستعين به من أدوات الرصد و القياس ، أي أنها مشاهدة لضواهر في أحوالها المختلفة و أوضاعها المتعددة لجمع البيانات و تسجيلها و تحليلها لتعبير عنها أرقام.(مروان عبد المجيد إبراهيم 2000،ص174)

ب. **المقابلة:** تعريف بنجهام هي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها.

**تعريف انجلشانجلش:** هي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو اشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث على الاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج (جودت عزة عطوي 2011)

-هي محادثة بين القائم بالمقابلة و مستجيب و ذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب.(حمدي أبو الفتوح عطيفة،1996ص313).

ج. **الاستبيان:** هو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال للحصول على معلومات و حقائق تتعلق بأراء و اتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين (كامل محمد المغربي 2006، ص135)

والاستبيان أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان. (حمدي أبو الفتوح عطيفة،1996ص206).

**7- أساليب المعالجة الإحصائية:**

بعد جمع البيانات نقوم بمعالجتها، سوف نستعمل في هذه الدراية مجموعة من الوسائل التي من خلالها يمكن تحليل مختلف نتائج الدراسة ومنها:

- النسبة المئوية؛

- معامل ارتباط بيرسون.

- وكذلك الحزمة الإحصائية SPSS23.

**خلاصة:**

لقد خلصنا في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة بغية تحقيق أغراض الدراسة، وذلك انطلاقاً من المنهج المتبع وصولاً إلى الأدوات الإحصائية وأساليب معالجتها.

## خاتمة :

لقد كان القيادة دور هام في إدارة الأزمات داخل أي منظمة ، خاصة إذا كانت تلك القيادة تتحلّى بكل ما يؤهلها لمواجهة الأزمات .

ويعود نجاح المنظمات إلى التخطيط الجيد والاستراتيجي واختيار النمط القيادي الأفضل والمناسب .

بالمقابل فإن فشل المنظمة يعود طبعاً إلى سوء التسيير وسوء استخدام النمط الملائم .

وعليه من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الفصول ، يبين أن العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة و الأزمة في المنظمة هي علاقة معقدة ومتشعبة نظراً لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل منظمة ، وكذا صعوبة التنبؤ بشكل وحجم الأزمات في بيئة قابلة للتجديد والتغيير.

كذلك هذه الأزمات قد تنتج عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان مما جعلها صعبة التعميم ، أو حتى طرح بعض الحلول التي تقضي على المشاكل والأزمات بصورة جذرية .

من جهة أخرى حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على أهمية دور القيادة ، ومختلف المؤهلات الإبداعية الخاصة في إدارة الأزمات حتى تجعل من منظماتها ، منظمات جاهزة وقابلة لمنافسة منظمات أخرى ، كذا تجاوز الصعوبات والعراقيل ، والمشاكل والأزمات.

وبالتالي فعلى القادة الأكفاء دوماً البحث على المنهج المناسب الذي يكفل السيطرة على الأزمة ، ومنه بقاء المنظمة واستمراريتها ، طبعاً وهي الخطوة التي تبحث عنها أي منظمة .

ومنه جاء موضوع دراستنا أنماط القيادة وعلاقتها بالأزمة في المنظمة ، كمشروع نختم به مشوارنا الدراسي على مستوى ليسانس تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، وآملين أن يكون عملنا هذا نقطة انطلاق لأعمال أخرى لنا .

المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو الخيل، 1971 أصول الإدارة العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 2- أحمد أحمد إبراهيم، 1985 نحو تطوير المدرسة، الإسكندرية، دار النهضة، ط 4، بيروت.
- 3- أحمد ماهر، 2006 إدارة الأزمات، د ط، الإسكندرية، دار الجامعة.
- 4- الأغا رياض، 1996 الأغا نهضة، الإدارة التربوية، أصولها، نظرياتها، وتطبيقاتها الحديثة، غزة، مطبعة منصور.
- 5- جمال الدين لعويسات، 2005 مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبو ضبي.
- 6- جودت عزت عطوي، 2011 أساليب البحث العلمي، مفاهيم، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4.
- 7- حريم حسين 2009 . مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 8- حمدي أبو الفتوح عطيفة، 1996، منهجية البحث العلمي و تطبيقاته في الدراسات التربوية و النفسية، دار النشر للجامعات القاهرة، ط 1 .
- 9- رجب عبد الحميد، 2008 إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، د ط، دار أبو المجد للطباعة.
- 10- السيد عليوة، 2005 إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط 1، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- 11- صبحي السيد، 1979، الإنسان وسلوكه الاجتماعي، ط 2، القاهرة، دار مرجان للطباعة.
- 12- طاهر كلادة، 1997، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان.
- 13- عادل صادق محمد، 2007، الصحافة وإدارة الأزمات، ط 1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 14- عبد الرزاق محمد الديلمي، 2012، الإعلام وإدارة الأزمات، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15- علي عياصرة، 2006، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- القربوتي محمد، 1993، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية، عمان، دار الشروق.
- 17- ماجد سلام الهدي، 2008، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية، د ط، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

- 18- محمد إبراهيم حسن محمد 2010، (القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات)، د ط.  
 19- محمد السيد أبو النيل، 1985، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة، ط 4، بيروت.  
 20- محمد حسين العجمي، 2008 الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط 1، دار المسيرة .  
 21- محمد عبد المقصود، 2011 القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .  
 22- محمد نصر مهنا، 2004 إدارة الأزمات، د . ط، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.  
 23- محمود سلمان العميان، 2005 السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.  
 24- مصطفى أبو زيد فهمي، 2003 حسبن عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.  
 25- المغربي كمال، 1990 الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، علام الكتب دار النشر.  
 26- مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، أسس البحث العلمي لإعداد الوسائل الجامعية مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1.  
 27- نواف سالم كنعان، 2007 القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.  
 28- النوري عبد الغني، 1991 اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية، قطر، الدوحة، دار الثقافة، .  
 29- هادي نهر، 2009 أحمد محمود الخطيب (إدارة الاتصال والتواصل) د ط، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن .

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 30- Mecellaflam, le management, approche systématique, G etanmorin, canada, 1981.  
 31- Rebert papin, l'art de diriger, Dunod, Paris, 1995.