

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 الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس التنظيم والعمل

الموضوع:

القيادة وعلاقتها بإدارة الأزمة في المؤسسة

مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس

من إعداد:

- بوكابوس احلام

- جواهره اشواق

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

"" فاذكروني اذكركم واشكروا لي ولا تكفرون ""

سورة البقرة، الآية 152

أشكر الله سبحانه وتعالى واحمده كثيرا على إعانتة في انجاز هذا العمل، وإتمام المشوار الدراسي بنجاح وتوفيق منه فالحمد لله حمدا كثيرا،

أولا أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذة الفاضلة أعانوني كثيرا في إنجاز هذه المذكرة من خلال ملاحظاتهم ونصائحهم وتوجيهاتهم القيمة، فجزاهم الله خيرا على كل ما قدموه لي،

وكما أتقدم بامتناني الى كل المدراء والمعلمين الذين كان دعمهم لي خروج هذا الجهد المتواضع الى النور.

وجزيل الشكر لكل من علمني حرفا، الأساتذة في كل اطوار دراستي.

شكر وتقدير

"" فاذكروني اذكركم واشكروا لي ولا تكفرون ""

سورة البقرة، الآية 152

أشكر الله سبحانه وتعالى واحمده كثيرا على إعانتة في انجاز هذا العمل، وإتمام المشوار الدراسي بنجاح وتوفيق منه فالحمد لله حمدا كثيرا،

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفه نعود الى أعوام قضيناها في الجامعة مع اساتذتنا الكرام اللذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا في بناء جيل الغد ونخص بذكر الأستاذ الذي رافقتنا طيلة مشوارنا الجامعي الى وصولنا لهذه المرحلة الأستاذ "سلام يونس"

وقبل ان نمضي تقدم اسمى عبارات الشكر والتقدير الى اللذان دعماني من اول خطوة "والداي" والى كل من ساندني ومهد لي الطريق العلم والمعرفة

جزاكم الله خيرا

الإهداء

الحمد لله الذي أعطاني القوة ومنحني الإرادة ووفقتني بفضلته
عزوجل في إنجاز هذا العمل،

إلى رمز وجودي في الحياة ورافقتي دعاؤها دوماً ويزيدني
رضاها نجاحاً، أُمِّي الغالية حفظها الله،

إلى من تعب وكافح وجعلني أرى أن الحياة عمل وكفاح وأن
نتائجها فرح ونجاح، أُمِّي حفظه الله،

والى اخواتي واخواني

إلى كل رضي بالله ربا وبالإسلام ديناً وبمحمد صلى الله عليه
وسلم نبياً ورسولاً.

اشواق

الإهداء

الحمد لله الذي أعطاني القوة ومنحني الإرادة ووفقتني بفضلته
عزوجل في إنجاز هذا العمل،

إلى رمز وجودي في الحياة ورافقتني دعاؤها دوماً ويزيدني
رضاها نجاحاً، أُمِّي الغالية حفظها الله،

إلى من تعب وكافح وجعلني أرى أن الحياة عمل وكفاح وأن
نتائجها فرح ونجاح، أباي حفظه الله،

والى اخواتي واخواني

إلى كل رضي بالله ربا وبالإسلام ديناً وبمحمد صلى الله عليه

وسلم نبياً ورسولاً.

احلام

فهرس المحتويات

كلمة شكر وتقدير

الإهداء

مقدمة.....أ-ب

القسم النظري:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... ص

1-1: الإشكالية..... ص 2

1-2: الفرضيات..... ص 3

1-3: أهمية الدراسة..... ص 3

1-4: أهداف الدراسة..... ص 3

1-5: مفاهيم الدراسة..... ص 4

1-6: الدراسات السابقة..... ص 4-5

الفصل الثاني: القيادة..... ص

تمهيد..... ص 8

1: مفهوم القيادة..... ص 9

1-1: القيادة لغة واصطلاحا..... ص 9

- 2-1: مكونات العملية القيادية.....ص 9
- 2-1-1: القائد.....ص 9
- 2-2-1: مهارات القائد.....ص 9-10-11
- 3: أنواع او أنماط القيادة.....ص 11
- 3-1: القيادة السلوك القائد او أجواء العمل.....ص 12
- 3-1-1: القيادة السلطوية.....ص 12
- 3-1-2: القيادة الديمقراطية.....ص 12
- 3-1-3: القيادة الحرة (غير موجهة).....ص 12
- 3-2: القيادة حبل المجال العمل (سلطة القيادة).....ص 13
- 3-2-1: القيادة الرسمية (المهنية).....ص 13
- 3-2-2: القيادة غير رسمية (الاجتماعية).....ص 13
- 4: أهداف القيادة.....ص 13-14
- 5: أهمية القيادة.....ص 15
- 6: واجبات القيادة.....ص 16
- 7: مبادئ وأساليب القيادة.....ص 16-17
- 8: خطوات الإشراف في القيادة.....ص 17-18
- خلاصة الفصل.....ص 19

- الفصل الثالث: إدارة الأزمة.....ص 21
- تمهيد.....ص 22
- 1: مفهوم الأزمةص 23
- 1-2: الأزمة لغة.....ص 23
- 2-2: الأزمة اصطلاحا.....ص 23
- 2: أنواع الأزمات.....ص 24
- 1-2: التصنيف حسب طبيعة الأزمة.....ص 24
- 1-1-2: أزمة تقنية.....ص 24
- 2-1-2: أزمة اقتصادية.....ص 24
- 3-1-2: أزمة صناعية.....ص 24
- 4-1-2: أزمة ذات طابع انساني.....ص 24
- 5-1-2: أزمة ذات طابع اجتماعي.....ص 24
- 2-2: التصنيف حسب الاحداث المسببة للأزمة.....ص 24
- 1-2-2: أزمة أصلها بشري.....ص 24
- أزمة متعددة.....ص 24
- أزمة مفاجئة.....ص 24

- 2-2-2: أزمة أصلها طبيعي.....ص 25
- 2-3: التصنيف حسب حدة الأزمة.....ص 25
- أزمة الكلاسيكية.....ص 25
- الحدث الكبير.....ص 25
- 2-4: التصنيف حسب سرعة انتشار الأزمة.....ص 25
- أزمة مفاجئة.....ص 25
- أزمة مطولة.....ص 25
- 3: واجبات مركز إدارة الأزمة.....ص 26
- 4: أسباب ادارة الأزمة.....ص 26
- 4-1: أسباب استراتيجية.....ص 26
- 4-2: أسباب مالية.....ص 27
- 4-3: أسباب عملية.....ص 27
- 4-4: أسباب غير متوقعة.....ص 27
- 5: خصائص الأزمة.....ص 28
- 6: مبادئ وأسس تعامل مع الأزمات.....ص 28-29
- 7: متطلبات إدارية لإنجاح عملية إدارة الأزمة.....ص 29-30
- 8: مستويات معالجة إدارة الأزمة.....ص 30

9: نتائج إدارة الأزمة.....ص 31

9-1: الكشف عن الممارسات الداخلية.....ص 31

9-2: الأثر على الاستراتيجية المؤسسة.....ص 31

خلاصة الفصل.....ص 32

الفصل الرابع: الجانب الميدانيص

تمهيد.....ص 34

1- أدوات واجراءات الدراسة التطبيقية.....ص 34

1-1 المنهج المستخدم في الدراسة.....ص 34

1-2 وسائل جمع البيانات.....ص 34-35

1-3 تحديد عينة الدراسة.....ص 35

1-4 حدود الدراسة.....ص 36

الاستبيان.....ص 37-40

خاتمة.....ص

قائمة المراجع.....ص

الملاحق.....ص

مقدمة

مقدمة

لقد شكل موضوع القيادة وتأثيرها على إدارة الازمة في المؤسسات محورا مهما للعديد من الباحثين والمفكرين حيث يطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات في مختلف الدوائر العلمية، باعتبار العالم يشهد العديد من التطورات والتحولات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما ساعد في تزايد وانتشار ظاهرة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصبح يشكل متغيرا هاما وبارزا في قضية التنمية البشرية والمادية للمؤسسات.

حيث ارتبطت القيادة في أي مؤسسة بما فيها من قادة ومشرفين بمرؤوسيهم باعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد يتساءل أي باحث عن الطريقة الناجحة والتي تساعد المشرف والقائد على الاهتمام بمرؤوسيه وترفع من أدائهم الوظيفي ومعنوياتهم وتزيد من الاستقرار وتحسن من رضاهم عن العمل في المؤسسة.

ومن هذه النقطة جاءت هذه الدراسة لتعالج القيادة وعلاقتها بإدارة الازمة في المؤسسة.

ولقد اكتشف العلماء والمختصون في علم الإدارة ان المؤسسة التي تمتلك قيادة فعالة تستطيع تحقيق اعلى كفاءة على مستوى الافراد، وكذلك ترفع الروح المعنوية والارتياح وزيادة الاستقرار والرضا.

وعلى هذا الأساس فان إشكالية هذه الدراسة جاءت لتطرح تساؤلا حول القيادة وعلاقتها بإدارة الازمة في المؤسسة والذي من خلالها يشكل أحد الركائز لتحقيق الأهداف التنظيمية

يحتوي الجانب النظري في بحثنا على الفصول التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويضم: إشكالية الدراسة والفرضيات، تحديد المفاهيم، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، ودراسات سابقة

الفصل الثاني يضم: تمهيد، القيادة، تعريفها، ودورها وما يميز القيادة الناجحة المدير القائد وسماته وانماط القيادة صنع القرار، مراحلها، وأنواع القرارات، خلاصة الفصل

الفصل الثالث يضم: تمهيد، إدارة الأزمة، مفهومها وأنواعها، تصنيفها وواجباتها، أسبابها، وخصائصها ومبادئها وأسسها، ومستوياتها ومتطلباتها ونتائجها، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع يضم: الجانب التطبيقي، أدوات وإجراءات الدراسة، وسائل جمع البيانات، تحديد عينة الدراسة، وحدود الدراسة، عرض ومناقشة النتائج، الاستبيان، خاتمة، المراجع الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 الإشكالية :

ان القيادة باعتبارها عملية تأثير في الاخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وان نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

كما أصبح جليا الان ان تقدم المجتمعات و الدول ما هو الا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى افرادها، فالربط بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة والتقييم المستمر والسليم لأداء الافراد واتباع مناهج التحسين وتطوير الأداء، تعد اهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف.

ومازالت القيادة تشكل عنصرا أساسيا في منظمات الاعمال، بحيث تعتمد المنظمات عليها بشكل عام، وبشكل خاص عند عملية اتخاذ القرارات التغيير، ولا يعرف مدى علاقة القيادة بإدارة الازمة في المؤسسة.

ومما سبق فان إشكالية البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهرى التالي:

هل هناك علاقة بين القيادة وإدارة الازمة في المؤسسة؟

التساؤل العام:

-ما مدى علاقة القيادة بإدارة الازمة في المؤسسة؟

الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين القيادة وإدارة الأزمة في المؤسسة

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعا إداريا يدخل ضمن اهتمامات الكثير من منظمات الاعمال، لما لاختلاف أنماط القيادة دور في التأثير على إدارة الازمة في المؤسسة ومدى فعاليتها على سلوك المرؤوسين ودفعهم الى تطبيقها.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة دراسة أنماط القيادة وتأثيرها على إدارة الازمة في المؤسسة، وكما أيضا يؤمل ان تتوصل هذه الدراسة الى نتائج يستفيد ذوي علاقة القيادة بإدارة الازمة في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- التعرف على أنماط القيادة وأثرها في إدارة الازمة في المؤسسة
- التعرف على تأثير القائد وفق نمطه القيادي على عملية صنع قرارات في المؤسسة
- دراسة مدى مقاومة تنفيذ المرؤوسين للقرارات التي يقوم بها القائد
- التوصل الى أساليب التي تساهم في تسهيل عملية القيادة

مفاهيم الدراسة:

القيادة: القدرة على الهام الثقة والدعم بين الافراد العاملين من اجل تحقيق اهداف المنظمة (Dubrin،3،2001)

القائد: هو الشخص الذي يوجه او يرشد او يكلف او يأمر الاخرين (لعويسات ،4،2005)

الازمة الإدارية: انما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي الى كارثة انلم يجر حلها بصورة سريعة (scher (mehorn

يعرفها الدكتور نعيم إبراهيم الظاهر: عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات او حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة والبحوث العلمية من أهم نقاط التي ينطلق منها الباحث لكي يمضي قدما في بحثه وبناءا على ذلك فان الدراسة الحالية ستتطرق الى اهم الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة وعلاقتها بإدارة الازمة في المؤسسة.

- دراسة (قرقش، عبد الحكيم نظام:2002) بعنوان "فاعلية القيادة الإدارية التربوية من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية هيرسي و بلانشرد" : هدفت هذه الدراسة معرفة أي الأنماط القيادية الأكثر استخداما في المؤسسات، طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتوصل الى نتائج بان النمط الديمقراطي هو الأكثر الأنماط استخداما لدى مديري و مديرات مجتمع العينة.

- دراسة (الجريري، احمد سليمان:2007): أثر ابعاد القيادة في إدارة ازمة في المؤسسة:

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر ابعاد القيادة في إدارة الازمة بوجود عنصر الخبرة في العينة الموجودة وعرفت اهتماما كبيرا ومنسجما مع النظريات القيادية الحديثة

_ دراسة (وسيلة واعر وعبد الناصر، موسى:2009) "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة الإدارية مدى فعالية القرار بقياس مدى مقاومة العاملين عند مرحلة تنفيذ القرار اختيرت العينة العشوائية العنقودية التي بلغ حجمها 69 فردا و توصلت هذه الدراسة الى ان نمط القيادة الديمقراطي هو الانسب في عملية صنع القرارات واثره الإيجابي في تقبل العاملين للقرار

واوصت هذه الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي لما له من تاثير إيجابي وفعال و تفعيل الاتصال بين الإدارة و المتعاملين ومعرفة اراء العاملين حتى تخفف المقاومة وبالتالي الحصول و الوصول الى نتائج المطلوبة.

_ دراسة (1989: Sharon L, Baker) بعنوان "Managing Resistance to change":

هدفت دراسة التوضيح دور المديرين القادة في زيادة مقاومة العاملين من خلال سوء التخطيط أو قلة الدعم الإدارة للعاملين اثناء التغيير أو تجاهل احتياجاتهم وتوضيح دراسة الأساليب يتفادو فيها المقاومة في المستقبل، و وضحت هذه الدراسة تحسين عملية التحول والانتقال من خلال تعريف المرؤوسين على العملية ومساعدتهم باكتشاف أفكار جديدة وتجربتها، وتعزيز دور المدراء وتقديمهم لمعلومات وافية عن تغيير للعاملين، حتى لو كانت سلبية، وشرح تغيرات مهام العمل وتطوير العاملين من خلال التدريب، وكذلك اشراك العاملين في عملية التغيير وتعزيز دورهم بانهم جزء من المنظمة.

الفصل الثاني

القيادة

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة وعلاقتها بمختلف المؤسسات سواء الاقتصادية، او السياسية او السوسولوجية من ناحية إدارة الازمة في المؤسسات، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في اخر، الا انها أجمعت على امر واحد هو تلك العلاقة بين القيادة وإدارة الازمة في المؤسسة سواء كانت علاقة إيجابية او سلبية.

وللقيادة جذور غائرة في التاريخ، قدم الوجود الإنساني ذاته، لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي افراد المجتمع، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة وهي اهم جانب في النشاط الإداري حيث تشبعت الدراسات والنظريات وعليه سنتناول في هذا الفصل التطور التاريخي للقيادة مفهومها ومكوناتها واهم نظريات القيادة والانماط القيادية المختلفة للقيادة.

1-1 : مفهوم القيادة:

2-1 القيادة لغة: كما قال ابن منظور: القود: نقيض السوق: يقود الدابة من امامها، ويسوقها من خلفها والاسم من ذلك كلها قيادة.

3-1 القيادة اصطلاحا: انها عملية تثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف وهي القدرة على التوجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن الرضا واقتناع لتحقيق الأهداف.

4-1 القيادة اجرائيا: كما عرفه ان القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الافراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف، بانها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق الأهداف.

1-2-1: مكونات العملية القيادية:

يمكن ان نجل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات فيما يلي:

2-1 القائد: يعتبر اهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من تأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف.

_ كما يرى "داركر" ان التعريف الوحيد للقائد انه شخص له تابعون. (دار علاء الدين، 1999، ص 7-8).

وليستطيع القائد التأثير في الاخرين ليحقق اهداف المؤسسة لابد من ان يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك والمتمثلة في:

أ- المهارات الفنية:

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية ترتكز على الطرق وأساليب العمل وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنها ان يدعم ثقة الاخرين بتوجيهاته وارشاداته نحو الإنجاز المطلوب. (موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة اعمال، دار اثراء للنشر، 2008 ص 302).

نذكر منها:

_قدرة القائد على أداء عمله والمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات.

_المام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها.

_القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها.

_إدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة لإنجاز العمل. (سامر جلدة السلوك التنظيمي

والنظريات الإدارية الحديثة، 2009 ص 146)

ب- المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم واشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم واهداف العمل. (سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 147).

من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد:

_مهارة الاقتناع والتحفيز وتشجيع الآخرين

_مهارة الاتصال الجيد والاصغاء المتمعن لمروؤسيه

_مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين افرادها

ج- المهارات الفكرية:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة الى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق اهداف المؤسسة، وبعض المهارات منها:

_القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق.

_القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة

_امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع وتحقيق الصورة الإيجابية. (ماكس لانديبيرغ، ترجمة غادة الشهابي أدوات القيادة مكتبة العبيكان، 2003، ص 20)

هـ - المهارات الشخصية:

ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها:

_الانجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات

_الشجاعة: القائد الجريء يعتمد المخاطرة بهدف انجاز الاعمال مع تحمله لكافة النتائج المرتبطة

_الالتقان: في الأداء وإنجاز العمل

_امتلاك الحكمة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الافراد بحكمة.

_الثقة بالنفس: تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الاعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 319).

3: أنواع او أنماط القيادة: تصنف القيادة الى عدة أنماط أهمها:

3-1: القيادة السلوك القائد او اجواء العمل:

3-1-1: القيادة السلطوية: وتتميز باستعمال القائد لسلطته كوسيلة ضغط على مرؤوسيه فهو له الحق في اتخاذ القرارات ومتابعة انجاز الاعمال، كما يحتفظ بنفسه بالقيام بكل شيء بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعتهم له عن طريق اتباع أسلوب الاشراف المحكم لعدم الثقة والشك فيهم، فهو يكون متسلطا عنيفا متشددا يقوم أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه على التخويف والعقاب والزامية التنفيذ، او قد يكون متسلطا باستخدام أسلوب المدح والثناء لضمان ولاء المرؤوسين له. (محمد كامل المغربي: 2004، ص 212).

3-1-2: القيادة الديمقراطية:

وفيهما يمتاز القائد باستشارة المرؤوسين والاحذ بأرائهم ويشاركهم في اتخاذ القرار، ويمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ، ويقوم بتوزيع المسؤوليات بينه وبين الافراد وتسود العلاقة الطيبة، ومحاولة القائد الابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب بل يحاول بناء علاقات إنسانية واشباع الحاجات الممكنة للعاملين، من خلال بعض الحوافز التي ترفع من روحهم المعنوية وتتمى قدراتهم. (محمد كامل المغربي: 2004، ص212).

3-1-3: القيادة الحرة (غير موجهة):

والتي يعطي فيها القائد حرية كبيرة لمرؤوسيه في أداء العمل كما يرضيهم واتخاذ القرار وكل ما يقوم به هو إخبار الجماعة بالعمل المطلوب إنجازه، فهو يكون مجرد مستشار وفي هذا النوع منها يفقد القائد بعضا من قدراته على تسيير الأمور مما يؤدي الى انتشار الفوضى والسلبية من جانبه، ويكون هذا النوع فعالا في حالة الافراد الذين حصلوا على تدريبا جيدا وخبرة ولديهم اختصاص في العمل المحدد، وعلى هذا لا يمكن القول ان احد هذه المناهج هو الاصلاح ولكن الموقف الذي توجد فيه هو الذي يحدد فيه الأسلوب القيادي للمواجهة او نمط القيادة المناسب لكل شخص طريقة إشراف فالموظف حديثا يحتاج لمتابعة دائمة ليتعلم كيفية أداء العمل، اما الأشخاص الذين يعرفون العمل جيدا ولديهم دافعية للإنجاز فيحتاجون الى اشراف قليل لان مهارتهم العالية تصعب عليهم طلب المساعدة، لذا يجب على المشرفين البقاء بالقرب منهم لتنمية علاقات طيبة تتيح لهم التدخل في الوقت المناسب. (محمد كامل المغربي، نفس المرجع، ص 214)

3-2: القيادة حسب مجال العمل (سلطة القيادة): وتقسم الى:

3-2-1: القيادة الرسمية (المهنية):

وتقوم على امتلاك خبرات ومعارف في مجال عمل معين وتمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي تستمد سلطتها من اللوائح والقوانين الرسمية، فالقائد يمارس مهامه انطلاقا منها وتكون سلطاته محددة من قبل مركزه الوظيفي كما انه يمثل المنصب الذي يشغله فقط بحكم تخصصه في تلك المهنة، ويقوم بتوجيه مهارته في مساعدة الافراد في إطار الأهداف التي رسمتها المؤسسة التي يعمل فيها. (محمد مصطفى احمد هناء حافظ يدوي: 1999، ص 258)

2-2-3: القيادة غير رسمية (الاجتماعية):

وهي التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس على أساس مركزهم ووضعهم الوظيفي ويكون لها تأثير على افراد الجماعة والمجتمع، ففوة شخصية القائد بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع قد تجعل منه قائدا ناجحا، كما ان خبرته وامتلاكه للمهارة في العمل تجعل العامل يرغب في الاستفادة منها، إضافة الى قوة مركزه في اصدار الأوامر ومنح المكافآت المعنوية والمادية، او جعله يتمثل لأوامره عن طريق التهديد النفسي او المادي. (هاي مشعان ربيع: 2008، ص 146).

4: اهداف القيادة:

لتحقيق اهداف المنظمة والعاملين فيها يتبع القائد للوصول لذلك أساليب مختلفة من خلال رفع كفاءة العمال والمؤسسة وكذا الوحدات الموجودة فيها وتدعيم الروح المعنوية لديهم، وذلك بتنمية التفاعل الاجتماعي وتطبيق مبادئ القيادة على أكمل وجه، ولعل اهم الأساليب المتبعة لتحقيق اهداف ما يلي:

1-4: رفع كفاءة المؤسسة:

من خلال قدرة القائد المشرف في رفع كفاءة المرؤوسين وتوجيه طاقاتهم وقدراتهم بشكل يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقل جهد وتكلفة وهذا باعتماد على أسس ومبادئ علمية وإعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد ويمكن للقائد ان يتبع ما يلي:

- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد وممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة والعمال.
- القيام بوضع الخطط التدريبية وهذا وفقا لاحتياجات العمل والتخلص من العوائق المعطلة للخطة التدريبية ويكون البرنامج ملائم لمستوى العمال.
- الحرص على سلامة الآلات والمعدات والأدوات واستخدامها بكفاية وتجنب الاسراف في المواد والمواظبة على الصيانة، واجراء التفتيش الدوري لاكتشاف أي عطل ومراعاة قواعد التخزين.
- تحقيق الانضباط والنظام، والحفاظ على مواعيد الحضور والانصراف دون الحاجة الى المراقبة المستمرة، عن طريق مكافأة المجد ومعاقبة المسيء.

-تجنب توقيع عقاب جماعي بذنب فردي والحفاظ على كرامة المرؤوسين وعدم اهانتهم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص265-266)

2- 4: الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين:

وهي الحالة النفسية والذهنية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد في العمل ومدى تعاون وكذلك اتجاهاتهم ومشاعرهم، مما يعكس ذلك على إنتاجية العامل وما يقدمه من حماس وابداع وتطبيق الأوامر والتعليمات، وهناك مظاهر تعكس الروح المعنوية للعمال منها:

- الجهد الذي يبذله الافراد لأداء العمل.
- قدرة القائد على الاشراف والتنظيم ودرجة الانسجام بين العمال معلمهم بروح الفريق.
- مدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم في البقاء فيها وعدم تغييرها.
- درجة الرضا المرؤوسين اتجاه قادتهم وزملائهم في العمل. (باس محمد عوض1980، ص 109-110).

3- 4: تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:

وهي شعور العمال بالانتماء للمؤسسة ومحاولة رفع مستواها، والعمل كفريق واحد لخلق روح التعاون ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وذلك بإقامة سجلات تدون فيها الذكريات والزيارات كبار مسؤولين وخبراء.

4- 4: فهم القائد لجوانب عمله:

وذلك بإدراكه لكل ما يحدث داخل المؤسسة ويتم ذلك ب:

_الكفاءة العالية بالنشاطات التدريب واستخدام المهارات الحديثة

_الثقافة العامة الشخصية والعمق في التخصص والاحاطة بتكنولوجيا العصر وفهم الأساليب القيادية

ونظرياتها وتطبيقاتها.

_فهم القائد لنفسه أولاً من خلال معرفة نقاط قوته وتنمية نقاط ضعفه.

_الاطلاع على كل ما يصدر من قوانين واوامر جديدة بصفة دائمة. (احمد جميل عايش: 2008، ص 108).

5- أهمية القيادة:

لا بد من مجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العمل بينها فلقد امر "صلى الله عليه وسلم" بتعيين القائد في اقل المجتمعات البشرية، حيث قال عليه السلام «إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم»

رواه أبو داود

أهمية القيادة تكمن في:

- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسيات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على المشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.
- تتمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة،
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

6- واجبات القيادة:

- تحويل اهداف المجموعة الى نتائج وانجازات، واعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- تحفيز الافراد لدفعهم لتحقيق أهدافها واهدافهم الشخصية.
- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة والافراد.
- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وافرادها.

-الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة. (عليوة السيد: 2001، ص 53).

7- مبادئ وأساليب القيادة:

-مساعدة الإدارة العليا في التأكد من أداء في جميع الأجزاء المنظمة يتم تنفيذه وفقا للخطط والسياسات الموضوعية، والتأكد من ان وسائل القيادة موحدة في كل انحاء وادارات المؤسسة مما يساعد القائد على العملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.

-اكتشاف انحرافات والمفارقات اثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد القائد على تصحيحها قبل فوات الأوان، وبالتالي تجنب المخاطر التي قد تتجم عنها.

-تقليل التكلفة والمصروفات التي قد تنتج عن عدم استغلال الموارد استغلالا عقلائيا.

-تدريب السلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير للمساعدة على التحكم في تصرفاته اثناء تأديته للعمل.

-تزويد العمال بالمعرفة العلمية والعملية ذات العلاقة بأدائهم واكسابهم المزيد من المهارات لتطوير الأداء وانجازه على الوجه الصحيح.

-المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف القدرات على نطاق المؤسسة. (صالح الشيكشي: 1969، ص 318).

8-خطوات الإشراف في القيادة:

ان عملية الإشراف تتم في خطوات متصلة ببعضها البعض في دورة متكاملة تحقق في النهاية أهدافه المسطرة وهناك ثمانية (8) خطوات وهي:

1-قياس وتقييم الأداء الحالي:

ويتم ذلك وفق المعايير المحددة والمتفقة عليها فالمعايير أداة تخطيطية وإجرائية في نفس الوقت وهدفها معرفة الكم والكيف الذين يتم بهما تنفيذ الأداء، كما يهدف المعيار كذلك لقياس واجبات ومهام الوظيفة والإجراءات المتبعة لأدائها وقياسه يتم على أساسه تحديد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من المقياس، (عادل ثابت: 2008).

2- تحديد مستوى المطلوب للأداء:

ان كل عمل يتم أدائه هو على مستوى من الكفاءة والجودة والكفاية، لأنه قد ينجز أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف وبقدر كبير من المعرفة والمقدرة الإدارية والفنية لتحقيق الهدف المسطر وتكون مخرجات العمل ذات مستوى رفيع حينما تراه الإدارة العليا والمؤسسة ككل، يجب ان يكون هناك حد أدنى متفق عليه وفقا لمعايير محدودة لأداء على الا يتجاوز الحد الأعلى من قدراته ومهاراته حتى لا يؤدي الى احباط او تدمير الاعمال والعكس صحيح كما ان تحديد المستوى المطلوب يستلزم اجراء نوع من المقارنة بين المستويات الأداء.

3- مقارنة الأداء الحالي المستوى المطلوب:

وذلك بعد القيام بخطوتين السابقتين تتم مقارنة ذلك مع الأداء الحالي هو لمعرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب كما وكيفا.

4- تحديد الانحرافات بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب:

وذلك بعد القيام بمقارنة الأداء الحالي بما هو مطلوب وتحديد الانحرافات في العمل سواء كانت على مستوى الوحدة او المؤسسة ككل، او على مستوى كل مرؤوس وكتابة كما وجدت وتم ملاحظتها، لان ذلك يساعد كثيرا في إجراء التحليل لتلك الانحرافات كما ان عدم تسجيلها والاعتماد على الذاكرة والملاحظة العابرة يكون فيها ضعفا لدراستها، فأنت كقائد لهذه العملية حاول ان تحدد المسؤول عن حدوثها ومدى مسؤولياته ومدى وقوعها ضمن مهام وواجبات وظيفته ام لا. (صلاح الدين عبد الباقي: 2001، ص 270).

5- تحديد الانحرافات واسبابها:

فالقائد المباشر للعمال يقع على عاتقه تحديد ابعاد الانحراف ومناطق القصور في الأداء لذلك يجب ان تعرف القسم الذي وقعت فيها والشخص المسؤول عنها وسببها، وهل هي أسباب متعلقة بالعامل اما بسبب

عدم معرفة واجبات ومهام عمله ام هناك قصور في إدراك متطلبات وظيفته ومدى حاجته لتدريب ام انه خطأ قائد ذلك القسم لعدم توضيح بعض الجوانب في ام انها بسبب المعدات المستعملة في الأداء.

6-تنفيذ الطريقة:

بعد وضع طريقة القضاء على الانحرافات يجب تنفيذها للحصول على نتائج بمتابعة تنفيذها خطوة بخطوة لتأكد من سيرها حسب الأهداف الموضوعه ولتلاقي انحراف آخر.

7-تحسين الأداء:

لتحقق من تحسنه نتيجة تنفيذ كل الخطوات السابقة في تسلسل منطقي ومعرفة نتائج الجهود المبذولة في الاشراف، عليه معرفة نتائج كل خطوة قبل الانتقال الى الخطوة التالية لتجنب أي خطأ.

ولكن رغم ذلك يجب ان تكون هذه الأساليب على صفات شخصية يتمتع بها القائد دون غيره، وقد يكون نقص إحدى هذه الصفات في التخلي المرؤوسين عنه كقائد ومن ثم تمتعه بالسلطة القيادية او تميزه عن غيره من المرؤوسين بهذه الصفات قد يجعله قائدا ناجحا يؤدي دوره على أحسن وجه وبالتالي يكون أداء العاملين والمؤسسة جيدا

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى القيادة وانماطها الإشرافية وانواعها وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال الصفات التي يتمتع بها القائد المشرف على العمال، وكذلك إعطاء اهم الأساليب التي يجب ان تتوفر حتى تكون القيادة ناجحة وتؤدي الى أداء جيد ورفيع، وتؤثر على المرؤوسين لتحسين قدراتهم المهنية والنفسية والاجتماعية.

كما تم التعرف على ان مصادر قوة سلطة القائد تكون نابغة من قدرته على تأثير عماله فالقائد الذي يكون له القدرة على استخدام العقاب عند الخطأ يستطيع أيضا ات يكافئ وكذلك يستخدم سلطته في السلم الإداري لتصحيح ما يجب او لاتخاذ القرار هام دون استشارة كما يملك قوة تأثير في الأشخاص لا طاعته وتنفيذ أوامره، او الحصول على دعمهم وولائهم.

الفصل الثالث

إدارة الأزمة

تمهيد:

ان مجال تسيير الازمات حديث وكثير الحركة، حيث ان بعض المواضيع المتعلقة به قد زالت تماما كالأبحاث المتعلقة بالتنبؤ بالازمات، والأخرى كالاتصال في الازمة، فان الازمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات وأيضاً في مختلف المستويات من الفرد الى المجتمع والمنشأة والدولة حتى ان تعريفاتها تعددت وتباعدت حسب نوع الازمة ومستواها، ومن هنا نجد ان الازمة موقف مضطرب ومتوتر نتج عنه إحساس بالخطر يتطلب مجهوداً جباراً او عظيماً للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره من خلال التعرف على الازمة والتي تتبأ بما سيحدث من تطورات.

1- مفهوم الأزمة:

الأزمة لغة: هي الضيق والشدة

الأزمة اصطلاحاً: موقف عصيب يمكن ان يؤدي الى نتائج سلبية، فهي فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم. (المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، طبعة خاصة، 1999، ص 15).

-مفهوم إدارة الأزمة:

تعددت تعاريفها بتعدد المفاهيم ووجهات النظر والتباين الاختلاف من شخص لأخر وتتنوع بين الآراء والأفكار. حيث عرفت إدارة الأزمة بانها كيفية التغلب على الأزمة او الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وكما انها عرفت على انها تجميع الطاقات المتاحة داخلية وخارجية وتعبئتها وتوجيهها للخروج من مصيبة او شدة تقع سواء كالإنسان في الاحداث القدرية التخفيف من اثارها وتجنب مناطقها ان أمكن. (الدكتور نعيم ابراهيم الطاهر إدارة الازمات، 2009، ص 131).

وعرفت إدارة الأزمة أيضا بانها عبارة عن عملية معالجة الموقف ونجاة منه بدون خسائر. (مجلة الثقافة العالمية ص7، العدد 79 بتصرف).

ويمكن تعريفها على انها سلسلة إجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤديا ذلك الى نشوب خلاف كما انها مجموعة من المخططات والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة او المنظمة. (عامر عبد الباسط ضرار: 2000، ص 42).

ويرى الدكتور زيد منير عبوي بان إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المؤثرة والمهارات والانماط الإدارة السائدة او هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب واحتواء ابعاده في انتظار التوصل الى حلول مناسبة لها. (الدكتور زيد منير عبوي: 2007، ص20).

2- أنواع الأزمات:

يوجد عدة أنواع من الأزمات، وبالتالي يمكن تصنيفها في مجموعات مختلفة حسب طبيعتها.

2-1: التصنيف حسب طبيعة الأزمة:

2-1-1-1- أزمة تقنية: المثال الذي يمكن اخذه هنا هو تعطل الآلات الذي قد يتسبب في تأثيرات على المستهلكين.

2-1-2- أزمة اقتصادية: تنتج عنها نقصان في المحاصيل مما يؤدي الى المجاعة، وهذا النوع من أزمات تواجد الى غاية سنة 1850.

2-1-3- أزمة صناعية: تتمثل في الأزمة الرأسمالية، أزمة اللاتضخم، أزمة المضاربة

2-1-4- أزمة ذات طابع انساني: للأزمة تأثير على حياة الانسان داخل المؤسسة، فالفرد يواجه مشكلا معقدا ولا يملك المعلومات اللازمة، ونظرا لعظمة الرهان يجب على الفرد ان يستجيب بسرعة، وذلك عليه ان يتصف بقدرات جسدية ممتازة، واستقرار نفسي لكي يستطيع ان يفكر ويتنبأ ويستجيب، ففي مواجهة الأزمة على الشخص ان يتخذ قرارا في حالة عدم التأكد وهذا ما يدفعه للاستعداد لذلك وفعلا الضغط الكبير ودرجة القلق تزيد. (مهنا محمد النصر: 2004، ص 115).

2-1-5- أزمة ذات طابع اجتماعي: هو التوقف عن العمل الناتج عن اضراب مفاجئ.

2-2: التصنيف حسب الاحداث المسببة للأزمة:

2-2-1- أزمة أصلها بشري: عرفت هذه الأزمات تدخلا مباشرا او غير مباشر للإنسان، في هذا التصنيف يمكن اعتبار نوعين من الأزمات:

-أزمة متعددة: هنا يتسبب في أزمة الأطراف المعنية وذلك للاستفادة منها.

-أزمة مفاجئة: هذه الأزمة غير مرغوب فيها من أي طرف معني ولكن تظهر بعد حادث ما. (فاروق سيد عثمان، 2004، ص 126).

2-2-2- أزمة أصلها طبيعي:

يمكن ان نأخذ على سبيل المثال الأزمات الناتجة عن كوارث الطبيعية، كالفيضانات والزلازل التي تكون نتيجة فزيائية لانزلاق حاد.

2-3: التصنيف حسب حدة الأزمة:**أ- الأزمة الكلاسيكية:**

هي الأزمات التي يمكن تسييرها بصفة بسيطة، مثال:

تقديم شكوى من طرف الزبائن على منتج ما، وتسيير هذا النوع من الأزمات يكون عن طريق تعويض الضحايا وسحب المنتج من السوق.

ب- الحدث الكبير:

وهي الأزمات التي لها أهمية كبيرة، والتي تمس عادة المؤسسات الكبرى او تمس قطاعا بأكمله.

2-4: التصنيف حسب سرعة الانتشار الأزمة:**أ- أزمة مفاجئة:**

هي الأزمات التي تعرف تطورا سريعا في وقت قصير، هذا النوع يكون عادة مرفوق بتدخل الصحافة في نقل المعلومات.

ب- أزمة مطولة:

هي الأزمات التي تطول في الزمن، وتكون متوسطة التأثير، والتي قد تكون من وقت الى اخر بالغة الخطورة. (رجب عبد الحميد السيد: 2000، ص 32).

3- واجبات مركز إدارة الأزمة:

عند تشكيل وتنظيم الفريق إدارة الأزمة ضمن الخصائص السابقة الا ان المركز ينطلق بتنفيذ مهامه من

الواجبات التالية:

- الانتقال الى مكان الأزمة او بالقرب منها.
- تأمين الاتصال بجميع الوزارات والهيئات والمؤسسات ذات العلاقة.
- حشد الطاقات والإمكانات المتاحة والمطلوبة.
- جمع المعلومات وتوفيرها عن الأزمة.
- اعداد الخطط والدراسات عن الأزمة.
- اعداد التقارير المستمرة عن تطور الأزمة واستجابتها للعلاج.
- توفير كافة الخدمات لجميع المشاركين في إدارة الأزمة.
- القيام ببعض التدريبات على بعض السيناريوهات المعدة لمحاكاة الأزمة.
- البدء بالتعامل مع الأزمة وفق المعطيات ودرجات الاستجابة.
- توفير كافة الإجراءات التي تحتاجها في السيطرة على الأزمة كدروس مستفادة مستقبلا.

4- أسباب إدارة الأزمة داخل المؤسسة:

4-1: أسباب استراتيجية:

- سوء تقدير السوق التموين والتوظيف
- استراتيجية غير ملائمة او سوء تطبيق الاستراتيجية الحالية
- سوء اختيار الاستثمارات (تطور المنتج، أموال الاستغلال، العقارات، استثمارات الخارجية)
- عدم الوضوح في هيكل المؤسسة او هيكلها التنظيمي. (ماهر احمد: 2006، ص 26).

4-2: أسباب مالية:

- انخفاض في رقم الاعمال المردودية
- تدفقات غير كافية
- حقوق غير مسددة، مؤونات غير كافية
- أموال خاصة غير كافية لمواجهة الديون
- تقديم حسابات عشوائية او خاطئة

4-3: أسباب عملية:

- ثقافة المؤسسة ونوعية التسيير التفاعل في الظروف
- نقصان أدوات التسيير
- نقصان في كفاءات المساعدين
- مشاكل في الجودة والنوعية
- تسيير ضعيف (غير فعال) داخل المؤسسة
- تأخر في الطلبات (LIBAERT.th communication la nouvelle donne, Pearson) (education,paris,:2004,p124)

4-4: أسباب الغير المتوقعة:

- فقدان لعلاقات العمل الهامة
- زيادة فائقة في الأسعار للمواد الأولية، الطاقة ورؤوس الأموال
- عراقيل في التجارة او المقاطعة التجارية
- فضائح (النصب والاحتيال، عيوب في المنتجات)

5- خصائص الأزمة:

- المفاجئة وقلة الوقت
- الارباك في صناعة القرارات
- عدم توفر المعلومات والامكانات
- التوتر والاحساس بالخطر
- الضغوطات القوية اثناء العمل

(الدكتور/ نعيم إبراهيم الظاهر: 2009، ص4-5 بتصرف)

6- مبادئ وأسس التعامل مع الأزمات:

تتطلب مواجهة الأزمة والتعامل معها الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي:

1- تحديد الأسبقيات: ان من اهم عوامل نجاح في مجابهة الأزمة ومعالجتها هو تحديد الأسبقيات، حيث يعتبر تحديد الهدف الرئيسي والاهداف الثانوية وأسبقيات تحقيقها من مبادئ الرئيسية والمهمة للتعامل مع الأزمة في إطار استراتيجية المواجهة من خلال معرفة الهدف المطلوب تحقيقه وكذلك الأهداف الثانوية الفاعلة والمؤثرة في استمرار الأزمة والتعامل معها وفق الأسبقيات التي يتم تحديدها. (د. زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص54)

2- تحقيق عنصر المفاجئة: يكاد يكون عنصر المفاجئة المبدأ الأول الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة لأنه يتم الحد من خطرها ويساهم في القضاء عليها كما انها يربك أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم. (د. زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص54).

3- حشد الطاقات والإمكانات: ان امتلاك القوة من عوامل النجاح المهمة في مواجهة الأزمة، ويهدف هذا المبدأ الى توفير كافة الإمكانيات البشرية والمالية وإدارية إضافة الى توفير الكوادر الفنية والمتخصصة والمعدات اللازمة واستحضار قوة الإرادة وقوة المعنوية واستقطاب الراي العام في الداخل والخارج. (د. زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 55).

4- الدعم الخارجي:

لابد من الاستعانة من مساعدات خارجية لمضاعفة طاقاتها والاستفادة من الخبرات الخارجية لمجابهة هذه الأزمة، وأيضا ان كانت من الأزمات الكارثية.

5- السيطرة: يتم السيطرة على الأزمة من خلال المعرفة الكاملة لتطوراتها والإجراءات الفاعلة للأزمة، ويأتي ذلك من خلال الاختراق الأمني للقوى الموجهة للأزمة والقوى المهمة بها. (د. زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 54-55).

6- اتباع انسب الأساليب لمواجهة الأزمة:

ان اختيار الأسلوب الأنسب لمجابهة الأزمة هو الخطوة الأولى للتعامل معها وانهاؤها، فإما ان يكون أسلوبا تقليديا او غير تقليدي او بالنهجية العلمية او عن طريق الإدارة بالأزمات كل أسلوب لها فاعلية وتأثير على إدارة الأزمة بناء على نوع وخصائص الأزمة. (د. زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 54-55).

7- متطلبات إدارية لإنجاح عملية إدارة الأزمة:

هناك عدة متطلبات إدارية لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها كالاتي:

1- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها: وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الارباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة والقوانين التي تسهل عملية الإدارة.

2- التنسيق: ان التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات والتأكد من ان العمل يجري بسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

3- التخطيط: ان التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الازمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.

4- التواجد المستمر:

لا يمكن التعامل مع الأزمة او معالجتها الا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم الى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والمراقبة الفعالة.

5- تفويض الصلاحيات:

يعتبر في غاية الأهمية اثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث الى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول والذي يوقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الاعمال واضاعة الوقت وحدوث ارباك.

6- تامين الاتصال:

ان نجاح إدارة الأزمة يتوقف على تامين الاتصالات بأنواعها ومستوياتها مع جميع المعنيين بالتعامل مع الأزمة. (الدكتور نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص 65).

8- مستويات معالجة إدارة الأزمة:

8-1: المستوى الاستراتيجي:

وهو الأعلى مستوى الذي يقدم التوجيه والإرشاد ويتخذ القرارات.

8-2: المستوى التنفيذي:

وهو المستوى الذي يتولى العمليات ويمارس القيادة والسيطرة وفق ما يتلقاه من ردود الأفعال الناتجة عن الأزمة.

8-3: المستوى الميداني:

وهو المستوى الذي يتولى التنفيذ العمليات في إطار معالجة الأزمة والتصدي لها.

9- نتائج إدارة الأزمة:

كل أزمة تمثل تهديدا بالنسبة الى إدارة المؤسسة، الرهان يكون كثير الأهمية في المرحلة أكثر حرجا في حياة المؤسسة وبقائها يكون محددًا، فالزيادة عن الجانب الاقتصادي تولد الأزمة عدة نتائج مؤثرة سواء داخليا او خارجيا منها:

9-1: الكشف عن الممارسات الداخلية:

امام الطلب المتزايد حول أسباب إدارة الأزمة، ليس للمؤسسة اختيارات أخرى غير الكشف عن بعض أسرار سير عملها، وهذا صحيح بالنسبة للأزمات التقنية. (الرهوان محمد حافظ: 2004، ص170-175)

9-2: الأثر على استراتيجية المؤسسة:

من اجل توضيح النتائج على استراتيجية المؤسسة، يجب البحث عن اثار إدارة الأزمة على كل من موارد المؤسسة، هدفها ورسالتها والقطاع الذي تعمل فيه، إدارة الأزمة تسبب حالة الغاء سوية الضغط التنافسية اين الأطراف المعنية للمؤسسة تحافظ على الأهداف المتضادة والمتنازعة، كما انها في إطار اخر أكثر منه سيرورة اتخاذ القرار الاستراتيجي، فإدارة الأزمة يمكنها ان تهدد بسقوط حتى اهداف المؤسسة ونسبة أرباحها وبقائها. (الدكتور أبو قحف: 2002، ص343-344).

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار العام لإدارة الأزمة، اذ يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمة واستراتيجيات التعامل معها وذلك من وجهة نظر القائدين والمديرين ورؤساء والمساعدين الإداريين، كذلك ساعد على استنتاج آراء افراد العينة حول مدى توفر نظام لإدارة الأزمة ليبين اتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات والتي تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية ووجود نظام فعال من اجل الحفاظ على استقرار في المؤسسة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعتبر الجانب المنهجي الأساس وحجز الزاوية في الدراسة ففي هذا الجانب يبين الخطوات التي جمعت للمعلومات التي تفيده في بحثه، وفي تحليلها وتفسيرها في استخلاص النتائج.

فالباحث يحدد في الجانب المنهجي، والمنهج في الدراسة وأسباب اختياره له، كما يحدد من خلاله الأدوات التي يستعملها في جمع المعلومات، وكيفية استعمالها وما هي حدودها، ويعرف المجتمع الأصلي للدراسة، وطريقة اختياره للعينة ومميزاتها وحجمها وحدود دراستها كما يضم الميدانية ونتائجها، وهذا ما سوف نتطرق إليه في فصلنا هذا.

(1) أدوات وإجراءات الدراسة التطبيقية:

(1) المنهج المستخدم في الدراسة:

نظرا الى ان مشكلة بحثنا تتمحور حول أسلوب العقاب الوالدي وعلاقته بصورة الذات عند التلاميذ السنة الرابعة ابتدائي واخذنا ابتدائية جنيدي سالم 02 وابتدائية الشهيد طاهر بن يوسف ببلدية بئرغالو كنموذج و مدى تطابق ذلك على ارض الواقع، فان دراستنا هي دراسة وصفية كيفية تهدف الى جمع حقائق نظرية، فقد عمدنا الى اتباع المنهج الوصفي الذي يفيد في مثل هذه الدراسات، أي الدراسات الوصفية التي تساعد على الوصف الكمي او الكيفي للظاهرة وحصر العوامل المختلفة فيها. (محي محمد مسعد 2002، ص 32)

(2) وسائل جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات من الخطوات المهمة في أي بحث دون هذه المعلومات لا يمكن للباحث ان ينجز بحقه ولا يمكنه ان يتحقق من صحة فرضياته وبالتالي يصعب عليه إيجاد حل لمشكلته ولا بد عند اختيار وسائل جمع البيانات ان تكون تتفق مع طبيعة الإشكالية ومع منهج الدراسة، بما ان دراستنا تتمثل في أسلوب العقاب الوالدي وعلاقته بصورة الذات عند تلاميذ السنة الرابعة ابتدائي كما هي في الواقع، وجمع معلومات نظرية فان انسب وسيلة لذلك هي الملاحظة والمقابلة.

1- الملاحظة:

هي انسب وسيلة يستعملها الباحث في الميدان ومدى تطابقها وتوافقها في الواقع كما انها الأنسب لموضوعنا "تجد على راس طرق جمع البيانات الكيفية الملاحظات". (كمال عبد الحميد زيتون، 2006، ص71) والتي تعرف بعملية جمع المعلومات من منبعها يحصل الباحث عليها بملاحظة الافراد من موقع بحث ما، إضافة الى ذلك فهي فرصة لدراسة السلوك الحقيقي والدراسة من لا يستعطون التعبير عن أنفسهم.

حيث كنا نتدخل في بعض الأحيان مع المعلمة في مراقبة اعمال التلاميذ و أساليب التعامل معهم و تسهيل علينا ملاحظتهم.

2-المقابلة:

تعتبر المقابلة من بين اهم وسائل جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وكانت المقابلة اول أداة استعملناها في بداية دراستنا بهدف فهم بحثنا.

وكانت اول مقابلة لنا مع مختلف معلمي اقسام السنة الخامسة ابتدائي

3-تحديد عينة الدراسة:

نظرا لشاسعة انتشار بعض الظواهر في مجال ما يصعب على الباحث في كثير من الأحيان دراستها لذلك يتحتم عليه اخذ عينة تكون ممثلة للمجتمع الذي تنتشر فيه الظاهرة، ولكن قبل اخذ العينة يجب تحديد أولا المجتمع الأصلي للدراسة.

أ/ المجتمع الأصلي:

نعني بالمجتمع الأصلي الذي سنتناوله بالدراسة والذي تظهر فيه الظاهرة التي نريد دراستها، والمجتمع الأصلي لدراستنا يتمثل في أقسام السنة الخامسة المتواجدة على مستوى بلدية بئر غبالو ومدينة البويرة حيث تضم كل مدرسة قسمين من السنة الخامسة.

ب/ عينة الدراسة:

لقد تم تعيين عينة الدراسة بطريقة عملية وذلك لتأكدنا من ان الأماكن التي تم اختيارها ستساعدنا في جمع المعلومات المهمة لبحثنا فالعينة المقصودة هي ان الباحث يختار عينة على نحو معتمد بحيث يعينه على فهم الظاهرة موضوع البحث، على ان يكون معيار اختياره لها ثراء المعلومات التي تقدمه له.(كمال عبد الحميد زيتون،2006،ص61)

ولذلك وقع اختيارنا على مختلف مدارس بلدية بئرغبالو ومدينة البويرة التي تضم قسمين من السنة الخامسة ابتدائي من كل مدرسة حيث يتراوح عدد التلاميذ فيه من 30 الى 35 تلميذ.

4- حدود الدراسة: (مجالاتها)

أ/ المجال المكاني:

تحديد مجال دراستنا في اقسام السنة الخامسة المتواجدة بالمدارس الابتدائية ببلدية بئرغالو ومدينة البويرة ولكن قبل تحديدنا لمجال دراستنا لهذا قمنا بزيارة لإحدى المدارس المجاورة ببلدية بئرغالو ومدينة البويرة وكذلك أجرينا مقابلة مع المعلمين بإحدى المدارس الأخرى المجاورة واستنتجنا من ذلك انه لا يوجد فرق واضح بين اقسام السنة الخامسة المتواجدة ببلدية بئرغالو والاقسام المتواجدة بمدينة البويرة لذلك اكتفينا بدراسة اقسام السنة الخامسة التي خصصناها هي: ابتدائية الشهيد طاهر بن يوسف و ابتدائية جنيدي سالم 02

ب/ المجال الزماني:

انطلقت دراستنا الميدانية خلال شهر فيفري وامتدت حتى شهر ماي وكانت عبر فترات متقطعة حيث كان في كل مرة نحضر مع قسم السنة الخامسة لملاحظته. (كمال عبد الحميد زيتون، 2006، ص 66)

عرض وتحليل النتائج:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين أسلوب العقاب الوالدي و صورة الذات للتلاميذ السنة الخامسة ابتدائي لذلك سوف نقوم بعرض النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة.

-توجد علاقة ارتباطية بين أسلوب العقاب وصورة الذات بحيث ان استعمال أسلوب العقاب من قبل الوالدين يؤثر سلبا على صورة الذات للتلميذ.

تمهيد:

يعتبر الجانب المنهجي أساسي وحجز الزاوية في الدراسة ففي هذا الجانب يبين الخطوات التي جمعت للمعلومات التي تفيده في بحثه، وفي تحليلها وتفسيرها في استخلاص النتائج.

فالباحث يحدد في الجانب المنهجي، والمنهج في الدراسة وأسباب اختياره له، كما يحدد من خلاله الأدوات التي يستعملها في جمع المعلومات، وكيفية استعمالها وما هي حدودها، ويعرف المجتمع الأصلي للدراسة، وطريقة اختياره للعينة ومميزاتها وحجمها وحدود دراستها كما يضم الميدانية ونتائجها، وهذا ما سوف نتطرق إليه في فصلنا هذا.

(1) أدوات وإجراءات الدراسة التطبيقية:**(1) المنهج المستخدم في الدراسة:**

نظرا الى بحثنا الذي يتمحور حول القيادة وعلاقتها بإدارة الأزمة واخذنا شركة لإنتاج الشكولاتة والبسكويت "الويفر" كنموذج ومدى تطابق ذلك على ارض الواقع، فان دراستنا هي دراسة وصفية كيفية تهدف الى جمع حقائق نظرية، فقد عمدنا الى اتباع المنهج الوصفي الذي يفيد في مثل هذه الدراسات، أي الدراسات الوصفية التي تساعد على الوصف الكمي او الكيفي للظاهرة وحصر العوامل المختلفة فيها. إذ يعتبر هذا المنهج الوصفي المناسب لمثل هذه المواضيع. (محي محمد مسعد 2002، ص 32)

(2) وسائل جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات من الخطوات المهمة في أي بحث دون هذه المعلومات لا يمكن للباحث ان ينجز بحقه ولا يمكنه ان يتحقق من صحة فرضياته وبالتالي يصعب عليه إيجاد حل لمشكلته ولا بد عند اختيار وسائل جمع البيانات ان تكون تتفق مع طبيعة الإشكالية ومع منهج الدراسة، بما ان دراستنا تتمثل في أسلوب العقاب الوالدي وعلاقته بصورة الذات عند تلاميذ السنة الرابعة ابتدائي كما هي في الواقع، وجمع معلومات نظرية فان انسب وسيلة لذلك هي الملاحظة والمقابلة.

1- الملاحظة:

هي انسب وسيلة يستعملها الباحث في الميدان ومدى تطابقها وتوافقها في الواقع كما انها الأنسب لموضوعنا "تجد على راس طرق جمع البيانات الكيفية للملاحظات". (كمال عبد الحميد زيتون، 2006، ص، 71) والتي تعرف بعملية جمع المعلومات من منبعها يحصل الباحث عليها بملاحظة الافراد من موقع بحث ما، إضافة الى ذلك فهي فرصة لدراسة السلوك الحقيقي والدراسة من لا يستعطون التعبير عن أنفسهم.

حيث كنا نتدخل في بعض الأحيان مع المعلمة في مراقبة اعمال التلاميذ وأساليب التعامل معهم وتسهيل علينا ملاحظتهم.

2-المقابلة:

تعتبر المقابلة من بين اهم وسائل جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وكانت المقابلة اول أداة استعملناها في بداية دراستنا بهدف فهم بحثنا. لأن المقابلة هي أداة المناسبة لمثل هذه المواضيع.

وكانت اول مقابلة لنا مع مختلف معلمي اقسام السنة الخامسة ابتدائي

3-تحديد عينة الدراسة:

نظرا لشاسعة انتشار بعض الظواهر في مجال ما يصعب على الباحث في كثير من الأحيان دراستها لذلك يتحتم عليه اخذ عينة تكون ممثلة للمجتمع الذي تنتشر فيه الظاهرة، ولكن قبل اخذ العينة يجب تحديد أولا المجتمع الأصلي للدراسة.

أ/ المجتمع الأصلي:

نعني بالمجتمع الأصلي الذي سنتناوله بالدراسة والذي تظهر فيه الظاهرة التي نريد دراستها، والمجتمع الأصلي لدراستنا يتمثل في المؤسسات لصناعة الشكولاتة والبسكويت في البويرة حيث تضم كل شركة فروع تابعة للمؤسسات لصناعة الشكولاتة والبسكويت.

ب/ عينة الدراسة:

لقد تم تعيين عينة الدراسة بطريقة عملية وذلك لتأكدنا من ان الأماكن التي تم اختيارها ستساعدنا في جمع المعلومات المهمة لبحثنا فالعينة المقصودة هي ان الباحث يختار عينة على نحو معتمد بحيث يعينه على فهم الظاهرة موضوع البحث، على ان يكون معيار اختياره لها ثراء المعلومات التي تقدمه له.(كمال عبد الحميد زيتون،2006،ص61)

ولذلك وقع اختيارنا على مؤسسة لصناعة الشكولاتة والبسكويت بالبويرة التي تضم مجموعة من العمال حيث يتراوح عدد العمال فيه من 30 الى 45 عامل.

ج/ الأساليب الإحصائية:

من خلال دراستنا للموضوع لذي تناولناه استعملنا الأساليب الإحصائية والمتمثلة في "معامل بيرسون" و النسبة المئوية و "spss",

وتعد إجراء ودراسة تتعلق بالقيادة وعلاقتها بإدارة الأزمة وهو ما أدى الى إستعمال معامل بيرسون.

4-حدود الدراسة:(مجالها)

أ/ المجال المكاني:

تحديد مجال دراستنا في مؤسسة لإنتاج الشكولاتة والبسكويت "الويفر" بمدينة البويرة ولكن قبل تحديدنا لمجال دراستنا لهذا قمنا بزيارة لإحدى المؤسسات بالبويرة وكذلك أجرينا مقابلة مع العاملين بإحدى المؤسسات واستنتجنا من ذلك انه يوجد فرق بين مختلف المؤسسات لإنتاج مختلف الحلويات لان كل مؤسسة إنتاجية تختلف عن أخرى في انتاج نوع لمختلف أنواع الشكولاتة والبسكويت المتواجدة بمدينة البويرة لذلك اکتفينا بدراسة مؤسسة لإنتاج الشكولاتة والبسكويت "الويفر".

ب/ المجال الزمني:

انطلقت دراستنا الميدانية خلال شهر فيفري وامتدت حتى شهر ماي وكانت عبر فترات متقطعة حيث كان في كل مرة نحضر في المؤسسة لإنتاج الشكولاتة والبسكويت للملاحظة وجمع البيانات. (كمال عبد الحميد زيتون، 2006، ص 66)

خاتمة

خاتمة

تمثل القيادة دورا هاما ومحوريا في إدارة الازمات داخل المنظمات، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الازمة وتبعاتها، حيث يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين وقادة على ارض الواقع ان نجاح المنظمة من نجاح قياداتها.

من خلال ما تناولناه في فصول هذه الدراسة تبين ان العلاقة التي تربط القيادة بإدارة الازمات داخل المنظمات معقدة و متشعبة، نظرا لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل منظمة لما لها من خصوصيات و استعدادات و خبرات، هذا من جهة و من جهة أخرى لصعوبة التنبؤ بشكل و حجم الازمات التي تتعرض لها منظماتهم، و ذلك بالطبع لكون الازمات و البيئة التي تحدث فيها تتميز بالتغير و التجدد، و ان الازمات قد تتجر عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان، و هو ما يوحي و يؤكد صعوبة الوصول الى تعميمات و طرح حلول جاهزة تقضي على المشاكل و الازمات بصورة جذرية، و يكمن السبب وراء ذلك كون تلك الازمات مصدرها الرئيسي هو الانسان و ما يصدر عنه من سلوكيات و أفعال لا يمكن التنبؤ بها بصورة دقيقة، لكن لا يمنع من وجوب و ضرورة العمل على تجنب الازمات و المشاكل التي يتعرض لها أي تنظيم، تماشيا مع المبدأ الذي يرى ان تصور و بناء مستقبل افضل لا يتم الا من خلال التحرر من قيود الحاضر و آلام الماضي، و ذلك من خلال وجود قيادة إدارية تمتلك نظرة مستقبلية و قادرة على مواجهة تلك الظروف التي لا يمكن النأي عنها، ولا بد ان تمتلك هذه القيادات الحد الأدنى للمقومات و المتطلبات القيادية الأساسية، و ذلك حتى يكون بمقدورها تذليل مختلف الصعوبات و العراقيل التي تواجه منظماتهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

- (1) أبو قحف عبد السلام: ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات الدار الجامعية، بيروت 1999.
- (2) أبو قحف عبد السلام: الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- (3) الخيضر محسن احمد: إدارة الأزمات، منهج اقتصادي اداري، لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية 2003.
- (4) الرهوان محمد الحافظ: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، القاهرة.
- (5) المعجم الوجيز: مجمع اللغة العربية، الطبعة الخاصة، 1999.
- (6) توفيق عبد الرحمان: إدارة الأزمات، مركز المخابرات المهنية، الطبعة الثانية، 2004.
- (7) رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الأيمان، 2000.
- (8) زيد منير العبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2007.
- (9) صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1969.
- (10) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- (11) عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2008.
- (12) عامر عبد الباسط ضرار: إدارة الأزمات رؤية إسلامية، دار الكلمة للنشر والتوزيع المقررة، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
- (13) عباس محمد عوض: في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
- (14) عليوة السيد: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة، ط1، 2001.
- (15) فاروق السيد عثمان: التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين، مصر، 2004.
- (16)

- (17) ماهر احمد: إدارة الأزمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- (18) محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عملن، ط3، 2004.
- (19) محمد مصطفى احمد، هناء حافظ يدوي: الخدمة الاجتماعية وتطبيقاتها في التعليم والرعاية الشباب المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- (20) مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2007.
- (21) مهنا محمد النصر: إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- (22) نعيم إبراهيم الطاهر: إدارة الأزمات، اريد عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، 2009.
- (23) هاي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
- (24) LIBAERT.th communication la nouvelle donne, Pearson education, paris, :2004

المجلات

(01) مجلة الثقافة العالمية: العدد 79

الملاحق

الملاحق:

- 1- في رأيك هل تساهم القيادة في تحقيق الاستقرار في المؤسسة؟
- 2- ما هو النمط القيادي الذي يجب ان يتبع ويحقق الاستقرار في المؤسسة؟
- 3- ما هو نمط القيادة المفضل لك كعامل ويجعلك تشعر بالارتياح؟
- 4- هل يستعمل القائد العقاب ضدك من اجل المحافظة على الاستقرار في المؤسسة؟
- 5- هل هناك علاقة بين القيادة وإدارة الأزمة في المؤسسة؟
- 6- هل سمعتم بكلمة أزمة في مختلف المؤسسات؟
- 7- ما هي الأحداث التي قد تجر مؤسساتكم الى الأزمة؟
- 8- في رأيكم هل تؤثر القيادة في إدارة الأزمة؟
- 9- هل أنتم معنيون بتسيير الأزمة في مؤسساتكم؟
- 10- هل تلتزم كعامل بتنفيذ الواجبات واتباع القانون الداخلي للمؤسسة؟

ملخص:

القيادة وأنماطها الإشرافية وأنواعها وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال الصفات التي يتمتع بها القائد المشرف على العمال، وكذلك إعطاء اهم الأساليب التي يجب ان تتوفر حتى تكون القيادة ناجحة وتؤدي الى أداء جيد ورفيع، وتؤثر على المرؤوسين لتحسين قدراتهم المهنية والنفسية والاجتماعية. ، اذ يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمة واستراتيجيات التعامل معها وذلك من وجهة نظر القائدين والمدبرين ورؤساء والمساعدين الإداريين، كذلك ساعد على استنتاج آراء افراد العينة حول مدى توفر نظام لإدارة الأزمة ليبين اتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات والتي تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية ووجود نظام فعال من اجل الحفاظ على استقرار في المؤسسة.