



جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر - 2.



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط القيادة
وسمات الشخصية لدى المسيرين بالمؤسسة
دراسة ميدانية بشركة الفتائل الملونة فيلبا

أطروحة دكتوراه العلوم
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

- إشراف الدكتور:

أ. د - بوطاف مسعود

- إعداد الطالب:

بن الشيخ عياش

السنة الجامعية 2014 - 2015

كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله حمدا يليق بجلالة قدره وعظيم سلطانه الذي وفقنا في بحثنا هذا ولرسوله الذي غرس في قلوبنا حب العلم والإيمان.

بعد إتمام موضوع بحثنا رست أفكارنا على مرسى النهاية فخرج بذلك هذا العمل إلى النور فوجدنا أنفسنا منقادين بشرف الوفاء وخالص العرفان وجميل التقدير إلى الأستاذ الدكتور بوطاف مسعود على قبوله بصدر رحب الإشراف على هذا البحث ومسايرتنا في الخطوات التي رافقت انجازه بما قدم لنا من توجيه رشيد وفيما بذل من جهد جهيد.

أشكر لجنة المناقشة، على تقبلهم الرحب لمناقشة هذه الرسالة كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى زميلي الأستاذ بن حامد لخضر و لا املك في هذا المقام إلا أن أقول له جزاك الله خيرا. كما أ تقدم بكل كلمات النجاح إلى السيد الأستاذ المتميز ناجي رشيد.

وكل أساتذة علم النفس تنظيم وعمل .

كما لا أنسى مدربي رئيس المركز الجزائري الأمريكي للتكوين المفكر التنموي بوزناد إبراهيم الذي أعانني بنماذجه الإيجابية ووسائله الإيجابية التي دفعت بنا إلى العمل أكثر.

عياش

الإهداء

إلى اللذين كانا سببا في وجودي و الصماني معاني الحب والإبداع وأمداني بالعون والحنان
والداي العزيزين. أبي الشامخ ، و روح أمي في جنة الخلد رحمة الله عليهما .

إلى زوجتي الراقية وأبنائي الأعزاء: ماسيل ، راسيل ، أسيل.

إلى روح صديقي وزميلي بالصفه زهار عامر رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى روح أستاذي الغالي المرحوم وادي عبد المجيد

إلى كل عائلة بن الشيخ صغيرا وكبيرا، عائلة خانم، ميلودي،

بن دقيش، العقون، مسعودي، بن يوسف.

إلى كل أصدقائي المبدعين: عصام صراوي، عبد الغني مرشدي، لخضر بن حامد.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جمدي وخالص عملي.

عياش

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
10	2- فرضيات الدراسة
11	3- أهمية وأسباب اختيار الموضوع
12	4- أهداف الدراسة
13	5- تحديد المفاهيم
14	6- الدراسات السابقة
24	خلاصة
الفصل الثاني: إدارة الأزمات	
24	تمهيد
25	1. مفهوم إدارة الأزمة
28	2. مراحل الأزمة
38	3. مفاهيم ذات ارتباط بمفهوم الأزمة
41	4. أسباب الأزمات
46	5. أساليب التقليدية لإدارة الأزمات
51	6. الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات
58	7. أهمية إدارة الأزمة
59	8. المنظمات المستعدة للأزمة

62	9. فريق الأزمة
68	10. نماذج إدارة الأزمة
86	خلاصة
الفصل الثالث: الأنماط القيادية	
87	تمهيد
88	1- القيادة الإدارية
89	2- الأنماط القيادية
95	3- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة
96	4- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع
97	5- أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد
97	6- أنواع القيادة في فريق إدارة الأزمات
98	7- المآخذ على نظرية السمات
103	8- مزايا نظرية السمات
107	9- مواصفات قائد فريق الازمات
108	10. القيادة و الادارة
115	11. مهارة القيادة
116	خلاصة
الفصل الرابع : السمات الشخصية	
117	تمهيد
118	اولا: تعريف الشخصية
121	1. نظريات السمات عند البورت
128	2. مبادئ نظرية البورت
135	3. مبادئ نظرية ايزنك
140	4. السمات الشخصية عند فرويد
141	5. الشخصية و سماتها عند كاتل

149	6. السمات المعتمدة في الدراسة
151	خلاصة
الباب الثاني : الجانب التطبيقي.	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
152	تمهيد
153	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
154	ثانياً: الدراسة الأساسية:
154	1. منهج الدراسة
154	2. عينة الدراسة وخصائصها
158	3. حدود ومجالات البحث
159	4. أدوات الدراسة
168	5. أساليب المعالجة الإحصائية.
169	خلاصة
الفصل السادس : عرض و تحليل و مناقشة و تفسير النتائج	
170	تمهيد
170	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
170	عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة الأولى
170	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
171	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
171	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
171	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
172	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
172	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة
173	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السابعة
174	عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة الثانية
174	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى

175	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
175	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
176	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
176	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
177	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة
178	تفسير و مناقشة نتائج الدراسة
191	الاستنتاج العام
195	خاتمة
197	اقتراحات
199	قائمة المراجع
205	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
92	يوضّح أساليب القيادة	1
109	يوضّح مقارنة القيادة بالإدارة	2
112	يوضّح الشبكة الإدارية	3
115	يوضّح عناصر القيادة الإدارية	4
120	يوضّح الشخصية كيان متكامل	5
136	يوضّح الفرق بين العصائبيون والذهانيون والأسوياء	6

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم
144	العوامل الستة عشر (السمات المصدرية)	1
155	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	2
155	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل بالمؤسسة.	3
156	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	4
157	توزيع أفراد العينة حسب السن	5
158	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	6
161	يوضح معامل الارتباط بين التطبيق الأول وإعادة التطبيق	7
161	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الأفراد في الترتيب الأدنى والترتيب الأعلى لمقياس إدارة الأزمات	8
164	توزيع الأبعاد الثلاثة لمقياس أنماط القيادة الإدارية	9
165	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الأفراد في الترتيب الأدنى والترتيب الأعلى لمقياس أنماط القيادة	10
167	توزيع الأبعاد الثلاثة لمقياس السمات الشخصية	11
167	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الأفراد في الترتيب الأدنى والترتيب الأعلى لمقياس سمات الشخصية	12
170	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة	13
170	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري.	14

171	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديمقراطي.	15
171	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوي.	16
172	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في إدارة الأزمات	17
172	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الديكتاتوري	18
173	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الديمقراطي	19
173	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الفوضوي	20
174	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات و سمات الشخصية	21
174	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات و العصابية.	22
175	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات والاتزان الانفعالي.	23
175	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات والنمط الانبساطي.	24
176	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في النمط الانبساطي	25
176	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في العصابية	26
177	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في الاتزان الانفعالي	27

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

الإشكالية:

يعيش الإنسان في المجتمع ويرتبط ببيئته ارتباطاً وثيقاً، يؤثر فيها وتؤثر فيه في تفاعل اجتماعي متبادل ومستمر، ونتيجة لهذا التفاعل تحدث عمليات مختلفة بعضها يرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة بالفرد، نطلق عليها عمليات اجتماعية، وبعضها يتعلق بشخصه وما يدور في نفسه وذاته ونطلق عليها عمليات نفسية.

والإنسان وحدة اجتماعية نفسية بدنية مترابطة، تتشكل شخصيته ويتحدد سلوكه من تفاعل عوامل بيولوجية وراثية وخصائص نفسية وجسدية مع عوامل بيئية ثقافية، مثل العرف والقيم الاجتماعية والخلفية والتقاليد والعادات والمعايير السائدة. وهو (أي الإنسان) في تفاعله مع بيئته يحاول أن يتكيف معها بسلوك اجتماعي هو محصلة تفاعل العوامل الشخصية مع العوامل البيئية. وهو في ذلك يستجيب للمواقف الاجتماعية وللمثيرات المختلفة باستجابات متنوعة قد تكون لفظية أو حركية أو فسيولوجية أو انفعالية أو معرفية.

وإذا كانت دراسة السلوك الاجتماعي ومحاولة فهم جوانب الشخصية وإلقاء الضوء على بعض مهارات القيادة والتعامل تعتبر أمورا هامة للعامة في المجتمع، فإن دراسة هذه الموضوعات تعد أكثر أهمية وأشد إلحاحاً لكل من هو مدير أو مرشح لتولي موقع قيادي أو تبوء درجة وظيفية هامة، وأيضاً لكل من يتعامل مع زملاء العمل. (محمد شقيق: 2007، 5)

فيكون العبء الواقع على إدارة المؤسسة وقيادتها في ظروف الأزمات بمثابة ضغط يستلزم لمجاهته عدداً كبيراً من الإجراءات للتعامل الكفاء مع هذه الأزمة، بل ويتطلب الأمر أيضاً مجموعة من الخصائص والسمات والاستعدادات لدى من تقع عليه إدارة الأزمات والتعامل معها، بما يتيح له الاستفادة من معطيات الموقف واتخاذ ما يناسبه من قرارات وإجراءات لتخطيه وتجنب الآثار السلبية الناتجة عن ذلك الموقف "الأزمي" حتى يمكن له مواجهة الأزمة المفاجئة بنجاح كبير يتقي فيه قدر ما يستطاع من شرورها وأضرارها.

والإدارة الرشيدة بما تتخذه من إجراءات وقرارات تتمكن من سبر أغوار ما تتعرض له مؤسسة العمل من أزمات. فالقرارات المناسبة لاتخاذ إجراءات فعالة يعد أحد أهم أدوار الإدارة وقت الأزمة. فيشير رجب عبد الحميد إلى أن " القيادة عندما تواجه أزمة ما فإنها تصنع بمشاركة الآخرين قراراً للتصدي لها بغية الحد من آثارها السلبية".

وإذا كانت الإدارة ضعيفة فإنها تزيد من الخسائر التي تخلفها الأزمة فيشير هيمويتز وكارول Hymowitz & Carol إلى أن "الإدارة الضعيفة للأزمة يمكن أن تزيد من نسبة الخسائر". وعرض الباحثان لإحدى الشركات الكبرى التي فشلت في اكتساب ثقة العملاء بعد تعرضها لأزمة، وكان السبب الرئيسي في ذلك مشكلات لدى المديرين الذين قادوا الأزمة بطريقة غير ملائمة زادت من الخسائر التي سببتها الأزمة. (Hymowitz & Carol, 2004 : 1)

ومن هنا يتبين أن النجاح في التعامل مع الأزمات مرهون بكفاءة الإدارة وكفائتها.

باعتبار أن الأزمات حالة أو ظرف تتعرض له أي منظمة ، أو كما يذكر محمد رشاد الحملاوي : "نحن لا نعتقد بوجود منظمات بلا أزمات فالأزمات سمة من سمات المنظمات على اختلاف أنواعها، بل إنها ضرورة لدفع مزيد من الحيوية في كيان المنظمات، ولا يمكن تجنب الأزمات تمامًا، فغالبيتها تقع بسبب أخطاء بشرية. وما نسعى إليه هو محاولة تجنبها بقدر الإمكان، والاستعداد لمواجهةها إذا ما وقعت " (محمد رشاد الحملاوي: 1996، 2).

ويلخص بوين أرجين وزميله هارت باولت Poin,Arjen & Hart,Paul دور القيادة ومهامها وقت الأزمات في توفير الحماية والاستعداد المناسب للأزمات بما يحقق قدرًا من الوقاية منها، ثم الاستجابة الفعالة لها في حال حدوثها، ثم إعادة البناء مرة أخرى لتعود المؤسسة للحياة المعتادة قبل الأزمة. (Poin Arjen & Hart Paul t : 2003 ,544-553)

ويشير محمد سمير فرج 1997 إلى الفكرة نفسها التي تتعلق بضرورة امتلاك قائد أو مدير الأزمة لبعض الخصائص والقدرات قائلا: "إن الأزمة تتسم بعوامل أربعة هي: المفاجأة، والتهديد، والسرعة، والغموض".

وتكون مشكلة دراستنا البحث في سمات مسيري الأزمات ، وضرورة اختيارهم بناءً عليها، بحيث يديروا الأزمة على نحو منظم ومنهجي مما يقلل من الآثار المترتبة عند حدوثها ويسبق ذلك السعي لتقليل فرص التعرض لها من خلال فلسفة الوقاية واستراتيجياتها الإدارية. خاصة أن هذا العامل المتعلق بشخصية ومهارات مسيري الأزمات لم يحظ بالاهتمام الكافي مثل باقي متغيرات إدارة الأزمات وهو ما يؤكد "لويس جيرالد" Lewis,Gerald عندما يذكر أن الباحثين اهتموا بالجوانب المختلفة في التنظيم المؤسسي التي تسهم في التعامل مع الأزمات مع اهتمام أقل بالعامل الإنساني الذي يقود الأزمة .

فقد أكدت الكتابات في مجال الأزمات على أن القادة المدربين المناسبين يمكنهم أن يحولوا مواقف الأزمات إلى مواقف إيجابية من خلال خبراتهم مع ضرورة أن يتميزوا بدرجة عالية من الرضا

عن القواعد التي يضعونها لتنظيم العمل، بالإضافة إلى تحمل مسؤولية عملهم، والخطورة التي يتضمنها، والقدرة على العمل تحت الضغط (Erikahayes Jame ,2005:141-152) . والمعنى نفسه يؤكد "رينتشارد جيست " حينما يشير إلى دور القائد الكفاء في إدارة الأزمات وأهمية تدريب المديرين على التعامل مع الأزمات مع الأخذ في الاعتبار خصائصهم وقدراتهم ، باعتبارها عوامل تلعب دورًا في نجاح القائد (المباشر) في إدارة الأزمات" (Gist Richard, 2002: 6)

ويؤكد سيرسيني رايوند Cersini Raymond على أهمية هذه المهارات وخصائص الشخصية لدى مدير الأزمة حينما يذكر أن هناك مهارات يجب أن تتوفر في مدير الأزمة بخلاف كونه حاصلًا على دراسة معينة فلا بد أن يتدرب على مهارات التعامل مع الأزمة في وقتها، وهو نوع خاص من التدريب يساعد على التوظيف الفعال لمهارات إدارة الأزمة أثناء الموقف.

ويذكر جون جاكسون John Jackson أن هناك بعض الخصائص المهمة التي يجب أن تتوفر في مدير الأزمات لكي يصل إلى الحكم الصائب مثل قدرته على إعداد خطط مرنة ومراوغة تتناسب مع تطور الظروف والمواقف (John Jackson: 2005, 12).

ويذكر محمد سمير فرج 1997 الذكاء ضمن عوامل ثلاثة يرى ضرورة توافرها لدى مدير الأزمات وهي : الذكاء والقدرات العقلية، السمات الشخصية، التأهيل العلمي . (محمد سمير فرج: 1997، 3).

أما عن السمات الشخصية اللازمة للقيادة فقد كثرت الدراسات المفسرة لها خاصة من أنصار نظرية السمات وتوصل إلى مجموعة من السمات العامة إلى ما توافرت في شخص ما تجعل منه قائدا ناجحا فقد توصل لرارف lararf من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحريين العالميتين إلى أن أهم السمات هي المقدره ومهارة الانجاز، تحمل المسؤولية، وروح المشاركة، المكانة الاجتماعية والقدرة على تفهم الموقف.

كما توصل سيسيل جولد C.Gauld من خلال دراسته الهامة عن القيادة إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة وهي معدل الذكاء، كثرة الاطلاع والقدرة على التعبير، لنضوج العقلي والعاطفي وقوة الدافع الذاتي والتحكم في المهارات الإدارية.

إلا أن عالم الإدارة الهندي تايجي Taidji قسم السمات إلى ثلاث مجموعات وهي سمات شخصية وسمات سياسية وأخرى سمات نظامية.

" هذه السمات متعددة إلى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين وقد كان القصد من عرضها هو معرفة التصورات المختلفة للباحثين الذين قاموا بها". (نواف كنعان: 2007،

(314)

إلا أن هناك تطورا ملحوظا في دراسة السمات الشخصية حديثا فبعد مراجعتنا إلى أهم الدراسات وجدنا أن نظرية إيزنك تعتبر نظرية مفسرة ومناسبة لهذه الدراسة، كما أنها تلتقي مع نظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية فكان اختيارنا لثلاث سمات نجدها أنها محل بحث ومتابعة من كثير من العلماء إلا وهي سمة الانبساطية وسمة العصابية وسمة الاتزان الانفعالي.

أجريت عدة دراسات عربية حول سمات الشخصية لدى مدراء إدارة الأزمات فكانت دراسة فرقة العمل بمخبر إدارة الأزمات للحملوي بجامعة عين شمس 2012 حيث طلبوا منهم تحديد أهم السمات الشخصية التي يجب أن تتوافر في المدير المناسب لإدارة الأزمات ليقوم بدوره على الوجه الأمثل وتوصلوا إلى تحديد القدرات العقلية والاستعدادات، أما عن السمات الانفعالية وجدوا سمات الاتزان الانفعالي والثقة بالنفس والتفاؤل والقدرة على اتخاذ القرار وما يهمننا هنا هو سمة الاتزان الانفعالي الذي يقصد به مدى استقرار الحالة المزاجية للشخص وما قدرته على مواجهة الأزمات والمشكلات ومصادر التوتر الأخرى بأقل قدر من الانزعاج والإحباط والشخص الثابت انفعاليا هو من يستطيع الاحتفاظ بضبط النفس في مواجهة التوتر الانفعالي فهو لا يغضب أو يستثار بسهولة وتتصف حالته المزاجية بالثبات والاستقرار إلى حد كبير. أما الشخص الغير ثابت انفعاليا فهو من يعتري حالته المزاجية تذبذبا لا يمكن التنبؤ به ولا تحديده فهو متغير المزاج من مشاعر الفرح إلى مشاعر الحزن وعدم الرضا ويتحول فجأة من الشعور بالود إلى الشعور بالعداء.

كما أن سمة العصابية تبدو خروجاً عن قواعد المجتمع واقتراف بعض مما يرفضه المجتمع من سلوكيات غير مقبولة فتظهر سلوكيات عدوانية اتجاه الأشخاص أو الأشياء وبوصف مدير الأزمات قدوة لفريقه الذي يعمل تحت إدارته ضمن عدد من القواعد التي يفرضها مجتمع المؤسسة فإنه لزاماً عليه أن يتسم بسمة الضبط الانفعالي.

إن المتتبع لمؤسسة الفتائل الملونة " فيلبا" يجد أنها عصفت بها عدة أزمات تنظيمية، داخلية وخارجية جعلت من مسيرها دائمي الاستعداد لمواجهة أي أزمة تهدد كيانها ووجودها، فعملت على التدخل السريع في معالجة الموقف الأزمي، وهذا بهدف تقليل المخاطر.

و عليه قمنا بطرح سؤالين عامين :

- ما هي العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية (الدكتاتورية، الديمقراطية، الفوضوية) و إدارة الأزمات لدى مسيري المؤسسة.

- ما هي العلاقة الارتباطية بين السمات الشخصية (الانبساطية، العصابية الاتزان الانفعالي) و إدارة الأزمات لدى مسيري المؤسسة.

وتجرى معالجة إشكالية الدراسة وتناولها من خلال الإجابة على التساؤلات الجزئية التالية :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديمقراطي لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوية لدى مسيري المؤسسة؟
- هل توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الديكتاتوري يعزى إلى متغير الجنس لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الديمقراطي يعزى إلى متغير الجنس لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الفوضوي يعزى إلى متغير الجنس لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وسمه الانبساطية لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وسمه العصابية لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وسمه الاتزان الانفعالي لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد فروق بين مسيري المؤسسة في إدارة الأزمات تبعا لمتغير الجنس لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد فروق بين مسيري المؤسسة ذو سمة الانبساطية يعزى إلى متغير الجنس لدى مسيري المؤسسة ؟
- هل توجد فروق بين مسيري المؤسسة ذو سمة العصابية يعزى إلى متغير الجنس لدى مسيري المؤسسة ؟

- هل توجد فروق بين مسيري المؤسسة ذو سمة الاتزان الانفعالي يعزى إلى متغير الجنس لدى مسيري المؤسسة ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة ارتباطية متعددة بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة لدى مسيري المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري لدى مسيري المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديمقراطي لدى مسيري المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوية لدى مسيري المؤسسة.

الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في إدارة الأزمات تبعا لمتغير الجنس

الفرضية الجزئية الخامسة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الدكتاتوري يعزى إلى متغير الجنس

الفرضية الجزئية السادسة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الديمقراطي يعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الجزئية السابعة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الفوضوي يعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية العامة الثانية : توجد علاقة ارتباطية متعددة بين إدارة الأزمات وسمات الشخصية لدى مسيري المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والنمط الانبساطي لدى مسيري المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات و سمة العصابية لدى مسيري المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات و سمة الاتزان الانفعالي لدى مسيري المؤسسة.

الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في النمط الانبساطي يعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الجزئية الخامسة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في العصابية يعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الجزئية السادسة: توجد فروق بين مسيري المؤسسة في الاتزان الانفعالي يعزى إلى متغير الجنس.

3- أهمية وأسباب اختيار الموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس واقع إدارة الأزمات في مؤسسة الفتائل الملونة " فيليبيا" بمدينة بركة، وبالتحديد معرفة الأنماط القيادية لدى مسيري المؤسسة في إدارتهم للأزمات، ومعرفة السمات الشخصية التي يتحلى بها مديري الأزمة.

- والأمر لا يقتصر على المؤسسة مكان الدراسة بل الكل يشهد الأزمات التي مرت بها الكثير من المؤسسات الوطنية سواء الاقتصادية أو الصناعية فكانت نتائجها وخيمة وأثارها سلبية على الدولة والعمال معاً، كتصريح العمال، الإضرابات وحتى الإفلاس، لان الأزمة حين تقع تنعكس نتائجها على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية وعلى البيئة الخارجية، وهذا ما يجعل هذا الموضوع موضوع اهتمام وعناية من كل المستويات.

- كما أن هناك تجارب كثيرة وسابقة توضح فشل فرق إدارة الأزمة في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيسي في ذلك هو استعمال مسيري الأزمة لأساليب (أنماط) قيادية لا تتماشى وطبيعة الأزمة.

- إذ يعد النمط القيادي الذي يمارسه المدير أحد العوامل المهمة والمؤثرة على كفاءة العمل داخل المنظمة.

- كما أن سمات الشخصية أهمية بالغة في فك الأزمة بأقل الأضرار الممكنة إن ترجع أهمية دراسة شخصية مدير الأزمة إلى الدور المهم الذي تشغله خصائصه الشخصية وتدريبه في تحويل الأزمة إلى فرص سانحة بدلاً من كونها مواقف معطلة لسير العمل في مؤسسته مع نجاحه في التعامل معها ، ومهارته في تجنب أضرارها أو تقليل خسائرها.

- ازدياد عدد الأزمات التي تتعرض لها مؤسسات العمل المختلفة في ظل التغيرات الهائلة وتطور تكنولوجيا الإنتاج وازدياد المنافسة، والاندفاع نحو الربح السريع والضخم.

- الخسائر الكبيرة التي تتكبدها المؤسسات ومنظمات العمل المختلفة سواء كانت خسائر بشرية تلحق باليد العاملة المدربة أو ضحايا الأزمة ، وسواء أكانوا من العاملين أو المنتفعين بالخدمات التي تقدمها

المؤسسة أو من يتواجدون فترة وقوع الأزمة، إضافة إلى الخسائر المادية التي تلحق بالمواد الخام والبنية التحتية للمؤسسة وأجهزتها ومعداتها نتيجة لفشل الإدارة في التعامل مع الأزمة.

- تأكيد الدراسات على أن الأزمات حتى وإن كانت سمة من سمات منظمات العمل فإن التعامل الكفء معها من خلال إدارة واعية تحمل خصائص مناسبة يقلل من الآثار السلبية المترتبة عليها، ويرفع احتمالية الوقاية من وقوعها مرة ثانية.

- قلة عدد الدراسات الجزائرية (أو ندرتها في حدود علم الباحث) التي تتناول الموضوع من هذه الواجهة، دراسة السمات وليس الخصائص الشخصية.

- فحص سيكولوجية الشخصية المناسبة لإدارة الأزمات.

- إعلان عدد من الدول (مثل دولة الكويت على المستوى العربي) وجود وزارة للأزمات، وكذلك داخل كل مؤسسة عمل للتعامل مع الأزمات، وهو ما يضع على عاتق المتخصصين عبء تقديم صورة واضحة حول السمات اللازمة لمن يعمل بهذه الإدارة لتحقيق الهدف المنشود، والتخطيط لما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من أزمات، وكيفية التعامل معها.

- رغبة الباحث في تناول هذا الموضوع والذي يعتبر موضوعا هاما في ظل انتشار الأزمات.

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا أهمية إجراء دراسات وبحوث تختص بالمديرين والقادة في البيئة الجزائرية وذلك بهدف التعرف على طبيعة السلوك القيادي لديهم والمتمثل فيما يمارسونه من أنماط قيادية وما إذا كانت هناك علاقة بين الأنماط وسماتهم الشخصية.

4 - أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على العلاقة بين مسيري المؤسسة في أنماط القيادة الديكتاتورية والديمقراطية والفوضوي تبعا لمتغير الجنس لدى مسيري المؤسسة الفئات الملونة " فيلبا" .

- التعرف على العلاقة بين مسيري المؤسسة في السمات الانبساطية والعصابية والاتزان الانفعالي تبعا لمتغير الجنس لدى مسيري المؤسسة الفئات الملونة " فيلبا" .

- التعرف على العلاقة بين إدارة الأزمات والأنماط القيادية وسمات الشخصية لدى مسيري المؤسسة الفئات الملونة " فيلبا" .

- التعرف على الفروق بين مسيري المؤسسة في إدارة الأزمات تبعا لمتغير الجنس لدى مسيري المؤسسة الفئات الملونة " فيلبا" .

- التعرف على الفروق بين مسيري المؤسسة في أنماط القيادة الديكتاتوري والديمقراطي والفوضوي تبعا لمتغير الجنس لدى مسيري المؤسسة الفئات الملونة " فيلبا" .

- التعرف على الفروق بين مسيري المؤسسة في السمات الانبساطية والعصابية والاتزان الانفعالي تبعا لمتغير الجنس لدى مسيري المؤسسة الفئات الملونة " فيلبا" .

5- تحديد المفاهيم

1- إدارة الأزمات:

(أ) اصطلاحاً: هي قدرة المؤسسة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية، وأن يكون الهدف العام من ذلك هو: تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، أو منعها من الأساس، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة، أو منعها، وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة.

(ب) إجرائياً: هي كافة الإجراءات والأنشطة التي يتخذها مسيري المؤسسة لمواجهة الموقف الأزمي، وقد تخصص إدارة "فيلبا" مسيري المؤسسة خلية خاصة داخلها تكون مسؤولة عن إدارة الأزمات أو قد تعهد بذلك إلى واحد أو أكثر من كبار مسيريها، وتأخذ هذه الإجراءات مراحل متتابعة، يعتبر تخطي كل مرحلة بنجاح أمراً مهماً في التعامل مع المرحلة الأخرى. ويتأثر ذلك بكل من استعدادات المؤسسة وسمات مسؤولي إدارة الأزمة بها. وهذا ما يعبر عنه بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها مسيري الأزمة عند تطبيق استبيان إدارة الأزمات المصمم لذلك.

2- الأنماط القيادية:

أ - اصطلاحاً: يشير إلى الأسلوب العام لسلوك مسيري الأزمة ، من أجل إحداث التأثير الذي من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة، ويلاحظ أن درجة اهتمام المسير بكل من مهام العمل تمثل مؤشر نوعية النمط القيادي الذي يتخذه

ب - إجرائياً: ونقصد الأنماط القيادية الثلاثة السائدة في مؤسسة الفئات الملونة "فيلبا" من طرف مسيري الأزمة بها والمتمثلة بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المسيرون بناء على استبيان سلوكيات القادة المصمم لذلك فنجد النمط الدكتاتوري والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي.

3- سمات الشخصية:

أ - اصطلاحاً: هي الصفات الوراثية والمكتسبة التي يمتلكها الفرد، ويعرف بها بين أقرانه والسمة هي ليست النمط بل هي ميلا محددًا واستعدادا مسبقا للاستجابة.

ب - إجرائياً: هي السمات التي يكشف عنها مقياس سمات الشخصية المعدل لسمير فرج، والمعتمد عليه في الدراسة الحالية فنجد سمة الانبساطية و العصابية والاتزان العاطفي لمسييري الأزمة بمؤسسة الفتائل الملونة "قليبا".

6- الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات و القيادة:

1- الدراسات العربية:

1.1- دراسة أحمد أمين عامر 1996: بعنوان "القائد في موقف الأزمة" حيث يبدأ الباحث بالتأكيد على دور البيئة النفسية للقائد وقت الأزمة قائلاً "تؤثر البيئة النفسية للقائد على سلوكه إبان الأزمة وعلى طريقة تعامله مع الأزمة. إذ إن هناك تفاوتاً بين الواقع كما هو وبين الواقع كما يتصوره الإنسان، حيث إن السلوك الإنساني في معظمه هو نتاج الطريقة التي يدرك بها الإنسان ويشخص هذا الواقع".

وخلص الباحث إلى عددٍ من الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد أو المدير الذي يدير الأزمات، فيقول إن خصائص القائد الذاتية لها دور كبير في إدارة الأزمة على نحو كفاء أو غير كفاء، فيذكر أن بعض المحللين يرون أن الدوافع الذاتية العدوانية والأناوية لدى البشر بما فيهم القادة هي أحد المحركات الرئيسية للأزمات بل والحروب.

وأهم الخصائص التي يرى أحمد عامر ضرورة توافرها لدى قائد الأزمة تشمل:

- الانفتاح العقلي: الذي يتيح للفرد تقبل عدد من البدائل كطول للمشكلة.
- تحقيق الذات: وهو يرى أنها تتحقق من خلال إشباع الحاجات الطبيعية والإحساس بالأمن والانتماء والإحساس باحترام الذات وتقبلها مما يؤدي للثقة في العالم الخارجي، وبالتالي الميل للانفتاح عليه.
- الميل للمشاركة: والتي تعني ثقة كبيرة في الآخرين وعمق النظرة لفهم وإدراك العالم.
- الإحساس بالمسؤولية.

- المرونة: مدى استعدادة لتغيير سياسته طبقاً لما يرد من البيئة من المعلومات (أحمد أمين عامر: 1996، 1-29).

2.1- دراسة محمد فتحي محمد حسن أكتوبر 2001 بعنوان "بحث القائد ودوره في إدارة الأزمات" حيث هدف الباحث إلى وضع عدد من الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى مدير الأزمات أو قائد فريق الأزمات. وشملت هذه الخصائص ما يلي:

(أ) الشجاعة والتي تتمثل في: اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام، يحسب حساب كل خطوة ويقدرها تمامًا، شجاعة متأصلة من طبيعته ونفسيته البشرية.

(ب) التفاؤل والذي يتمثل في: الإيمان التام بأن الأمور سوف تتحسن لصالحه، يتوقع أن يقهر كافة الصعاب بفضل الله ، يؤمن بالقضاء والقدر.

(ج) قائد متحدّ ويتمثل في: الحيوية والنشاط ، القدرة على انتقاد الوضع الراهن، يقدم آراء متحررة جريئة، يبني أفكاراً ووسائل غير تقليدية.

(د) قائد مساند ويتمثل في: يبني الروح المعنوية، يؤكد الرضا الوظيفي، يشجع ، يحل المشكلات، يقدم النصح.

(هـ) قائد خلاق والذي يتمثل في: يستعمل الخيال، يقدم إخلاصاً وأصالةً، يحول الأفكار إلى استراتيجيات، يتخيل الفرص، يطور الأفكار وبرعاها.

(و) قائد دافع للإنتاجية ويتمثل في: لديه الحافز الذاتي، يهتم بالإنتاجية والنتائج، يدفع إلى العمل أكثر، يظهر التزاماً عالياً بالمهام. - يفرض مواعيد محددة لإنجازات العمل، يلاحق التقدم في العمل - الإنتاجية.

كما تطرق الباحث إلى الطريقة التي يجب أن يتبعها القائد مع فريقه وقت الأزمة، فأضاف أن الأزمة حالة ينبغي أن يتصرف فيها القادة بطريقة تشمل أن يقوم القائد بما يلي:

- 1- أن يقوم القادة والمديرون بتدريب من يعملون معهم.
- 2- أن يشاركوا هم أنفسهم بالعمل.
- 3- أن يقودوا رجالهم إلى تحديات جديدة.
- 4- أن يجعلوا رجالهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم.
- 5- أن يجعلوا الأفراد دائماً مهتمين ومستمتعين. (محمد فتحي محمد حسن : 2001 ، 43 - 61)

3.1- دراسة عفاف محمد الباز 2002 الموسومة بـ " دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات "

حيث هدفت الدراسة إلى ما يلي: إبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها: الدور الاستراتيجي والدور التكتيكي، التعرف على خصائص وقدرات القيادة الإبداعية وأيضاً القيادة التقليدية، التعرف على ماهية إدارة الأزمات وأهم مراحلها، رصد وتحليل أهم آليات إدارة الأزمات.التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بنوعية وخصوصية المنظمات التي ترأسها القيادات

الإبداعية: المنظمات المستعدة للأزمات، الوصول إلى بعض الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل دور القيادة في إدارة الأزمات.

وتوصلت الباحثة إلى وضع إطار متكامل للإدارة الإبداعية أولاً من حيث الخصائص والقدرات. فقد ذكرت أن هناك عناصر أو مكونات تشكل التفكير الإبداعي للقيادة الإدارية يجب أن تتوفر في قائد الأزمة، باعتبار أن الأزمة موقف غير عادي ويجب معالجته بما هو غير مألوف وتقديم حلول متقدمة للمشكلات غير النمطية.

والعناصر التي تشكل التفكير الإبداعي للقيادة الإدارية لدى الباحثة شملت: الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة و القدرة على التداوي البعيد .

و أيضاً القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات . فالقائد الإداري المبدع القادر على إحداث التغيير إنما يمثل حجر الزاوية في فاعلية مسارات التغيير نفسها من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية". (عفاف محمد الباز: 2002، 54 - 82)

4.1 - دراسة الفرا و الخطيب، (2006): بعنوان "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة.

-التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات البحث: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 38 مدير دائرة، 16 نائب مدير دائرة، 24 رئيس قسم.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية

-وجود اختلاف ايجابي في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية.

-إن مدراء الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم.

- وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية.(طارق مفلح جمعة ابو

حجير: 2014، 17)

6.1- دراسة الاعرجي ودقاسة (2000): بعنوان " إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"هدفت إلى التعرف على اتجاهات الوظائف الإشرافية نحوى مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجمعة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) في أمانة عمان الكبرى، وتم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (287) وكان عدد الاستبانات المستردة (238) استبانة.

أهم النتائج التي توصلت إليها أهمها:

-كشفت الدراسة على وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للآزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الآزمات، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الإضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات، والاستعداد والوقاية والتعلم) مما يعني أن جهود إدارة الآزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من آزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية و استعدادية لما يمكن حدوثه من الآزمات.

- قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الآزمات من خلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للآزمات، والعناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الآزمات. (طارق مفلح جمعة أبو حجير: 2014، 13-14)

7.1- دراسة ماجدة أبو زنت (2009): بعنوان " العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الآزمات - دراسة حالة اتحاد عمال الأردن-

سعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخصائص القيادية (الخصائص الأخلاقية والخصائص المعرفية) وإدارة الآزمات في اتحاد عمال الأردن، وقد تم تطوير نموذج يعكس مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم توزيعها على القيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتميز قيادات اتحاد العمال بخصائص أخلاقية ومعرفية عالية، كما يوجد توافق بين أفراد العينة على إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات بالإضافة للسعي على الحصول المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة حال حدوثها مع إيلاء أهمية كبيرة للإصلاح وإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد انتهاء الأزمة. (طارق مفلح جمعة أبو حجير:

(20-19، 2014

2- الدراسات الأجنبية:

1.2- دراسة تجوسفولد (Tjosvold 1984) بعنوان "آثار توجه المدير نحو الأزمة على اتخاذ القرار".

حيث قامت الدراسة على تحديد الاختلافات بين المديرين في تعاملهم مع الأزمة باختلاف رؤيتهم للأزمة باعتبارها مشكلة تحدّ، في مقابل من يعتبرونها قضية صغرى.

أما عينة الدراسة فقط تكونت من 39 مديراً متطوعاً كان متوسط خبرة كل منهم في الإدارة حوالي 8 سنوات. مثل فيها الذكور 35 مديراً في مقابل 4 من الإناث. و توصلت الدراسة إلى :

إن المديرين الذين ينظرون للأزمة باعتبارها مشكلة كانوا أكثر تقبلاً لآراء العاملين ، وذلك مقارنة بالمديرين الذين ينظرون للأزمة باعتبارها قضية صغرى.

و كذلك المديرين الذين ينظرون للأزمة باعتبارها مشكلة تحدّ أوضحوا عند سؤالهم أن رأي رؤوسهم له وضع كبير واعتبار ذي أهمية وقيمة في قراراتهم الشخصية" (Tjosvold , dean :1984, 130-138)

2.2- دراسة ريشاردسون (Richardson – Bill 1993) بعنوان "لماذا نحن بحاجة لتعلم إدارة

الأزمات واستخدام دراسة الحالة لتحقيق ذلك "

وهي دراسة نظرية يستعرض فيها الباحث الكتابات التي تناولت مديري الأزمات، ويبدأ حديثه بتوضيح أننا في مواجهة مستمرة لأزمات يسير العالم في اتجاهها، وعلى الإداريين داخل منظماتهم التعامل مع هذه الأزمات، وتعلم كيفية التقليل من تأثيراتها السلبية أو التخفيف من آلامها.

وبوجه عام يذكر بيل Bill أن هناك خصائص عامة يجب أن تتوفر لدى المدير الكفاء لإدارة الأزمات وهي: الوعي والفعالية، المعرفة والألفة، القدرة على التفكير العقلي، التواصل الجيد، الكفاءة في المشاركة في اتخاذ القرارات، التعاطف الإيجابي، الثقة. " (Richardson – Bill: 1993 , 138-148)

3.2- دراسة يوكو وجولدستين (Yuko & Goldstein 1997) بعنوان "تحديد كفاءات قيادة

الأزمات". بأن فهم مهام (إدارة) الأزمة يعد شيئاً مهماً فإنه ربما يكون من الأكثر أهمية التركيز على

الكفاءات والمعرفة والمهارات والقدرات التي يطوعها القائد أثناء الأزمة. ويوضح أن هناك طريقتين أو منحنيين للتعرف على متطلبات إدارة الأزمات لدى المدير:

المنحنى الأول: - يسمى المنحنى المتمركز حول الكفاءة، والذي يذهب إلى ما وراء مجرد قياس النتائج (أي السلوك العقلي).

المنحنى الثاني: - يقيس النواتج فقط.

ولذلك فإن القياس الأكثر فاعلية عن الأداء يتم من خلال قياس الكفاءات السلوكية التي يظهرها القائد.

وهنا نستخدم الجماعات المرجعية التي تستخدم لتحديد الكفاءات المهمة لقيادة الأزمة هذه الجماعات يجب أن تتكون من أشخاص من منظمات العمل الذين يملكون الخبرة ولهم نجاحات سابقة في معالجة مواقف الأزمات.

ورغم تنوع الكفاءات المطلوبة لإدارة الأزمات لدى المدير، فإنه يمكننا أن نحدد بعض الكفاءات المطلوبة بشكل عام لمدير الأزمات وتشمل: مهارات الصياغة (صياغة الأزمة كفرصة أو تهديد)، مهارات الدافعية، مهارات غرس الثقة في التابعين، المهارات والكفاءات الفنية، مهارات التفاوض وحل الصراع، مهارات الاتصال الشخصي، قدرات اتخاذ القرار، المرونة التكيفية السلوكية، الابتكار - الإبداع واتساع الرؤية والحيلة، الحساسية الشخصية، التخطيط والتنظيم، كفاءة التحليل وحل المشكلات.

(Yuko, Kenneth P.& Goldstein, Harold W. :1997 , 216 – 223)

4.2 - دراسة بودولاك (Podolak 2002) بعنوان "تسلسل إدارة الأزمات وخلق فريق عمل لإدارة الأزمات".

جاء الباحث بمسلمة رئيسية ينطلق منها في دراسته مفادها "أن كل برنامج لإدارة الأزمات يبدأ مع اكتمال فريق الأزمات".

على اعتبار أن هذا الفريق هو عبارة عن مجموعة تخدم أسس المنظمة من أجل التخطيط للأزمات والاستجابة لها.

وفي تكوين الفريق يتم تحديد كل عضو من أعضاء الفريق في كل مرحلة قبل وأثناء وبعد الأزمات. ولكي يقوم هذا الفريق بدوره لا بد أن يتعامل مع رئيس المنظمة أو المسؤولين عن بناء القرارات الخاصة بالمنظمة. وهؤلاء الأفراد لا بد أن يكونوا على وعي وثقة الموجهين لهم والعاملين معهم.

كما أنهم يشكلون مركزاً لتخطيط إدارة وصناعة القرارات أثناء الأزمات. على أن يتميز هذا الفريق القائد بالقدرة على التعامل بقوة مع القرارات الصعبة.

أما مدير الأزمات وتبعاً لنتائج الدراسة النظرية لـ Andy فعليه ما يلي:

- تقييم تأثير الأزمة.

- العمل على توفير درجة حماية عالية وكافية وآمنة للعاملين. (Podolak, Andy : 2002, 54-57).

5.2 - دراسة فريدمان (Friedman 2003):

هدفت الدراسة إلى تحديد مهام المدير في التعامل مع الأزمة فيرى الباحث أن الأزمات تمثل تحديات للقياديين والمديرين ويتعين عليهم أن يقدموا محاولات لإعداد منظماتهم للتعامل الفعال مع الأزمات.

ويستحيل تحقيق إدارة فعالة للأزمات في ظل غياب هذا السلوك الاستعدادي من قبل المديرين، ذلك الاستعداد الذي يجعل من الأزمات فرصة للفهم والتعلم.

تكونت عينة الدراسة من 30 فرداً تم دراستهم من فريق العمل الخاص بجولياني في نيويورك والذي ساعد مراكز إدارة الأزمات، وتضمن عاملين من شركات متعددة.

وحيثما طلب منهم تحديد مهام مدير الأزمات توصلوا إلى:

1- أن المديرين في مواقف الأزمات عليهم أن يعيدوا تقييم كفاءة الخطط التي وضعوها.

2- توفير الأمان للعاملين والمستهلكين، والأنظمة المالية.

3- الاحتفاظ باستمرار العمل

4- الإبقاء على سمعة المؤسسة . (Friedman, Sam: 2003 ,10 - 12)

المحور الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الأزمات و سمات الشخصية:

1-الدراسات الأجنبية:

1.1- دراسة مان Mann(1959) دراسة مشابهة فحصت أكثر من 1400 نتيجة فيما يتعلق

بالشخصية و القيادة في المجموعات الصغيرة، و لكنه ركز بشكل اقل على كيفية تأثير العوامل

الشخصية في القيادة، و على الرغم من ان مان لم يكن نهائياً في استنتاجاته، إلا انه أفاد بان سمات

الشخصية يمكن أن تستخدم لتمييز القادة من غير القادة. و أظهرت نتائجه ان القادة لديهم السمات

الآتية بشكل قوي: الذكاء، والذكورية، والتوافق، والسيطرة، و الاهتمام بما هو خارج الذات، و النزعة إلى

المحافظة.

2.1- دراسة لستوجديل: الذي نشر في عام 1974، فقد حلل 163 دراسة جديدة، و قارن نتائج هذه الدراسات بالنتائج التي قدمها في دراسته الأولى. و كان البحث الثاني أكثر توازنا في وصفه لدور السمات و القيادة. و تضمنت الدراسة الأولى أن القيادة تحدها في الأساس عوامل تستند إلى المواقف لا إلى العوامل الشخصية، أما الدراسة الثانية فقد كانت أكثر توازنا حيث قالت: إن القيادة تحدها العوامل الشخصية و العوامل المرتبطة بالمواقف. وفي الحقيقة فإن الدراسة الثانية قد كادت أن السمات الشخصية جزء لا يتجزأ من القيادة.

و شبيهه بالمسح الأول لستوجديل، حدد المسح الثاني أيضا السمات الايجابية ذات العلاقة بالقيادة، و قد اشتملت قائمة السمات على الخصائص العشر الآتية: (أ) النزعة لتحمل المسؤولية و انجاز المهام، (ب) المثابرة المستمرة في تحقيق الأهداف، (ج) الجرأة والأصالة في حل المشكلات، (د) نزعة المبادرة في المواقف الاجتماعية، (هـ) الثقة بالنفس و الشعور بالهوية الشخصية، (و) الاستعداد في قبول نتائج التصرفات والأفعال، (ز) الاستعداد لاستيعاب و تحمل الضغوط الشخصية، (ح) الاستعداد للتعامل مع حالات الإحباط والتأخير، (ط) القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، (ي) القدرة على بناء نظم اجتماعية تفاعلية لتحقيق الأهداف المحددة.

3.1- دراسة لورد و آخرون Lord et al (1986) بإعادة تقويم النتائج التي توصل إليها مان (1959)، مستخدمين أسلوبا تحليليا متطورا يسمى **mete-analysis**. واكتشف لورد و زملائه أن الذكاء وصفاته الذكورية والسيطرة كانت تتعلق بدرجة كبيرة بكيفية تصور الأفراد للقادة. وشدد الباحثون من خلال نتائجهم على أن سمات الشخصية يمكن ان تستخدم للتمييز بشكل متسق عبر شتى المواقف بين القادة وغير القادة.

إلا أن ثمة مراجع أخرى تشدد على أهمية سمات القادة: حيث اقر "كيركباتريك" و "لوك" "Kirkpatrick and Locke" (1991) بان "من المتيقن إن القادة ليسوا كغيرهم من الناس العاديين" (ص 59). و من خلال تحليل نوعي لبحث سابق، اشترط كيركباتريك و لوك إن القادة يختلفون عن غير القادة في ست سمات: (1) الدافع، (2) الرغبة في القيادة، (3) الأمانة و المصداقية، (4) الثقة بالنفس، (5) القدرة المعرفية، (6) معرفة العمل. وتبعاً للنتائج التي توصل إليها هذان المؤلفان، فإن الأفراد يمكن إما أن يولدوا و لديهم هذه السمات، أوأن يتعلموها، أو يتحقق فيهم الأمران معا.

4.1- دراسة ساينغ وآخرين (Sayegh , Lisa & Others 2004) بعنوان "دور الانفعال في عملية القرار الحدسي أثناء الأزمة".

وفي بداية الدراسة تذكر "ليسا" ومجموعتها أن مدير اليوم من المتوقع منه بشكل متزايد أن يصدر قرارات بناء على نماذج مشتقة من العقلانية المعرفية، ونماذج معالجة المعلومات، خاصة في ظروف الأزمات، حيث يكون الوقت متاح قليلاً جداً مع قدر قليل أيضاً من المعلومات المتاحة من أجل الاختيار. وركزت الدراسة على محاولة التأكد من الدور الذي يلعبه الانفعال وقت الأزمة في اتخاذ القرارات، حيث راجعوا المادة البحثية المتعلقة بالقرار الإداري، فوجدوا اهتماماً قليلاً بدور الانفعال في اتخاذ القرارات وقت الأزمة.

ومن خلال دراستهم النظرية توصلوا إلى ما يلي:

1- أن للانفعال دوراً كبيراً وتأثيراً بالغاً على عملية اتخاذ القرار الحديسي خاصة تحت ظروف الأزمة.
2- هناك وضع خاص لمدير الموارد البشرية وقت الأزمة في اتخاذ القرارات مقارنة بالمديرين في التخصصات الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن قرارات مدير الموارد البشرية إنما تكون بشأن العاملين في المؤسسة.

3- تلك القرارات أتضح أن لها وزناً كبيراً في كل من النطاق المالي والأخلاقي معاً، ولها أهمية بالغة تحت ظروف الأزمات. (Sayegh, Lisa & Others :2004, 179-199)

تعقيب الباحث على الدراسات السابقة :

استعرضنا فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري وتحليل نتائج هذه الدراسة، كما أتضح من خلال عرضنا للدراسات العربية السابقة كما يلي:

1- أهمية السمات الشخصية للمدير ونجاحه في إدارته للأزمات، كما ذهب البعض إلى أن خصائص القائد الذاتية لها دور كبير في إدارة الأزمة، مثل بحث أحمد أمين عامر، القائد في موقف الأزمة.
2- أتضح من خلال العرض السابق وجود ما يسمى بـ (مدير الأزمة الكفاء) أو المدير الناجح في إدارة الأزمات أو الإدارة الإبداعية للأزمات من حيث الخصائص والقدرات، وهي تشير إلى ضرورة توفير مدير أنسب لقيادة الأزمة وحلها من خلال تميزه بخصائص مناسبة، مثل بحث عفاف محمد الباز، القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. كما تطرق البعض إلى استنزاف جانب التواصل الإيجابي قدرًا من الثقة في إمكانية وجود حلول للأزمة مثل دراسة هايس ويربي.

4- اتفقت معظم الدراسات التي تم عرضها على ضرورة الاهتمام بدراسات تتعلق بالخصائص الشخصية والمتطلبات الأخرى من مهارات وتكوين علمي واستعدادات خاصة بمدير الأزمات حتى يتسنى

لنا انتقاء أفضل العناصر للقيام بهذا الدور بشكل مناسب مثل بحث محمد فتحي محمد، القائد ودوره في إدارة الأزمات .

5- تحدثت بعض الدراسات مثل دراسة الفراء والخطيب 2006 على طبيعة الأزمات الموجودة بالأراضي الفلسطينية سواء بالمؤسسات التعليمية ، الصحية أو الحكومية، وهي تشترك في الدراسة .
6- عملت دراسة ماجدة أبو زنت 2009 على تقسيم مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاثة مراحل، ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة، حيث سيستثمر الباحث طرق واليات التعامل مع الأزمة التي تطرقت لها الدراساتين.

أما من خلال عرضنا للدراسات الأجنبية اتضح لنا ما يلي :

- 1- أهمية دراسة إدارة الأزمات والتأصيل لفكر إدارة الأزمات واعتباره ضرورة لكل مؤسسة.
- 2- أكدت الدراسات دور السمات الشخصية والقدرات والمهارات التي يمتلكها المدير في نجاحه في إدارة الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة التي يرأسها فريق إدارة الأزمات.
- 3- ركزت الدراسات الأجنبية بصورة أكبر على القدرات والاستعدادات العقلية المطلوبة لإدارة الأزمات، في مقابل تركيز أكبر على الخصائص الانفعالية والسمات الشخصية في الدراسات العربية.
- 3- تطرقت بعض الدراسات إلى أهمية تعلم إدارة الأزمات واهتمام المديرين بها فهي تساعد على زيادة الوعي بالمشكلات و أن لها أثر كبير في صياغة القرار الإداري.
- 7- توصلت بعض الدراسات إلى أن السمات الشخصية يمكن أن تستخدم لتمييز القادة، وإن القيادة تحددها العوامل الشخصية والعوامل المرتبطة بالمواقف وإن السمات الشخصية جزء لا يتجزأ من القيادة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا ببناء الإشكالية معتمدين في ذلك على الإحاطة بكل متغيرات الموضوع من إدارة الأزمات وأنماط التسيير، ديمقراطية، ديكتاتورية، فوضوية، ثم انتقلنا إلى تحديد سمات شخصية القائد وهي سمة الانبساطية، العصابية والاتزان الانفعالي. وبعدها طرحنا تساؤلات الدراسة .

و عليه قمنا ببناء الفرضيات التي تعددت بين قياس العلاقة التعددية ودراسة الفروق حسب الجنس. ومن ثم تطرقنا إلى أهمية وأسباب اختيارنا للموضوع، الذي حددنا الأهداف من الدراسة. مع تحديد المفاهيم الأساسية تحديدا اصطلاحيا وإجراءيا.

و دعمنا الدراسة بأهم الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت الموضوع أو قريبا منه .

أما في الفصل الثاني فإننا عرضنا إدارة الأزمات.

الفصل الثاني

إدارة الأزمات

تمهيد:

نطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأزمة لغويا ، اصطلاحا و إجرائيا ، كما تناولنا المفهوم النفسي للأزمة ، وعناصرها الأساسية ، و أهم العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بوقوعها، مع عرض خصائص الأزمة.

تتباين الأزمات من حيث درجة شدتها وخطورتها، لذا تم التعريف بمستوياتها الرئيسية ، كما نسلط الضوء على التداخل بين الأزمات، فهناك دورة للأزمات في المنظمة يصعب التحديد الدقيق لكل نقطة بداية و نهاية، ولمواجهة هذا المشكل فإن إدارة المنظمة يجب أن تقوم بتحليلات وتفسيرات معمقة لمعرفة الأزمة الحقيقية والجوهرية من بين مجموعة الأزمات التي تعصف بالمنظمة في وقت واحد، لأن التحديد والتشخيص الدقيق يساعد في إدارة الأزمة بنجاح .

وتشير أدبيات إدارة الأزمات أن هذه الأخيرة تمر عبر عدة مراحل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين على العدد ، بل تباينوا في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، و في عدد ومسميات المراحل التي تمر بها الأزمة، لكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة، وفي هذا الفصل يجري تناول وشرح مجموعة من التقسيمات التي يقترحها الباحثون والكتاب.

1. مفهوم إدارة الأزمة:

1.1. المفهوم اللغوي للأزمة:

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة " أزمة " إلى علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته. وتعني الأزمة في معاجم اللغة الإنجليزية نقطة تحول في المرض أن في تطور الحياة أو في التاريخ، وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة.

وللأزمة في معاجم اللغة الفرنسية معان متعددة أهمها: النزاع، التوتر، النوبة، الفقر، الفاقة. وقد كثر استخدام كلمة " أزمة " في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، ثم تطورت استخدامات هذه الكلمة في القرن السابع عشر لتعني ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الكنيسة والدولة، وتم استخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر للإشارة إلى بروز مشكلات كبيرة وخطيرة، وللإشارة إلى لحظات وحالات تحول فاصلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. وتم استخدام هذه الكلمة (كلمة أزمة) في بحوث علماء الطب النفسي للدلالة على الانعكاسات النفسية الحادة على الفرد وسلوكه وعلى الجماعة، وللإشارة أيضا إلى أزمة الهوية. والأزمة في معاجم اللغة العربية تعني القحط والشدة، وهي تشير إلى حالة طارئة موقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الإعتيادية، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة، وقد التفت الباحثون العرب إلى هذه الكلمة بصورة بارزة لتكون ترجمة مباشرة للكلمة الانجليزية (Crisis). (يوسف أبو فارة : 2009 ، 21)

ويعرفها حسن البزاز بأنها أزمة وجمعها أزمات وتعني لغة أزمة حادة كالأزمات السياسية وأزمة العام: اشتد قحطه وأزم الدهر عليه؛ تأزم: الامتناع عما يضر. يقولون، " أصل كل دواء الأزم. وأوازم: الشدة والضيقة. نقول، " أزمة اقتصادية أزمة سياسية" (حسن البزاز: 2001، 11)

1.2 المفهوم الاصطلاحي للأزمة: لقد تم استخدام مصطلح " الأزمة في بحوث ودراسات علم الإدارة

العامية وعلم إدارة الأعمال، وقد كان لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في بناء التأطير والتأصيل المفاهيمي والعلمي والعملية لحقل جديد في الإدارة هو حقل إدارة الأزمات. ولا يقدم أدب إدارة الأزمات تعريفا ومفهوما واحدا متفقاً عليه ومقبولاً على نطاق واسع لمفهوم الأزمة، ويتمتع مصطلح الأزمة

بدرجة عالية من الموضوعية وبشتق هذا المصطلح معناه من طبيعة المنظمة وطبيعة الأفراد وطبيعة البيئة التي تتعلق بها هذه الأزمة.

ومصطلح الأزمة Crisis مشتق من الكلمة اليونانية Krisis والتي تعني "حظة القرار Moment of Decision". وفي التراجم الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقاط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل.

وهناك مفاهيم كثيرة متعددة للأزمة يطرحها الباحثون والكتاب في الأدب النظري لإدارة الأزمات، ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي:

- **الأزمة هي:** لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، ويسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين الأسباب والنتائج، وحدثت تداعيات سريعة ومتلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المنظمة في ظل الأزمة، وفقدان صناع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وانعكاساتها على أعمال المنظمة.
- **الأزمة هي:** موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية.
- **الأزمة هي:** حالة تتضمن حصول تغييرات في الأسباب، وهذه التغييرات تؤدي إلى حدوث تغييرات حادة ومفاجئة في النتائج، وتتجم هذه الحالة عن مجموعة مترابطة من الأحداث والعوامل التي تتفاعل مع بعضها ويغذي كل منها الآخر وصولاً إلى حالة من الاحتقان والتوتر والانفجار.
- **الأزمة هي:** نقطة تحول نحو الأسوأ أو نحو الأفضل، وهي لحظة حاسمة وهي موقف أو وضع بلغ مرحلة حرجة.
- **الأزمة هي:** حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة قريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها بصورة كبيرة.
- **الأزمة هي:** موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر أهمها مخاطر تصاعد شدة الموقف، ومخاطر التعرض للرقابة الشديد الفاحصة من الحكومة أو من وسائل الإعلام، ومخاطر تعريض

سمعة المنظمة الإيجابية للخطر، ومخاطرة وقوع تعارض بين عمليات المنظمة العادية من جهة، وانعكاسات وقوع الأزمة من جهة أخرى، ومخاطرة الإضرار بأهداف نتائج أعمال هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعات أو المنظمة وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا إذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية. (يوسف أبو فارة: 2009، 22)

3.1 المفهوم النفسي للأزمة:

■ هي حالة من الاضطراب التي يواجهها الأفراد إحباطا لأهدافهم المهمة في الحياة أو يواجهون تمزقا كبيرا لجانب أو أكثر من جوانب الحياة ولأساليب التي يعتمدونها في مواجهة الضغوط التي تنشأ في بيئتهم.

■ هي حالة يواجه فيها الأفراد معيقا أساسيا لأهدافهم الرئيسية في الحياة، ويكون من الصعب تذليل هذا العائق ومواجهته باستخدام الأساليب المتعارف عليها لمواجهة المشكلات وحلها، ويترتب على هذه الحالة حقبة زمنية من اختلال التوازن والاضطراب يقوم الأفراد في ظلها بمحاولات متعددة لحل هذه الأزمة. (يوسف أبو فارة: 2009، 25)

4.1 المفهوم العلمي للأزمة:

تعتبر الأزمة عن موقف وحالة يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.

ومن ثم فإن الأزمة هي موقف تتضارب فيه العوامل المتعارضة أشد ما يكون مستقبلا معها وفيها. (الخضيرى محسن: 1992، 23).

والأزمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام. (محمد عبد الغني هلال: 2004، 7).

2. **مراحل الأزمة:** تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر عبر عدة مراحل، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب في هذا الحقل على عدد هذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، وتتباين آراء الباحثين والكتاب في عدد ومسميات المراحل التي تمر بها الأزمة، ولكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة، وهناك تقسيمات متعددة لمراحل الأزمة، فهناك من يقسم المراحل التي تمر بها الأزمة إلى المراحل الآتية:

1- مرحلة الميلاد

2- مرحلة النمو (الاتساع)

3- مرحلة النضوج

4- مرحلة التقلص (الانحسار)

5- مرحلة الاختفاء

وهناك من يقسم مراحل الأزمة إلى ما يأتي:

1- مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها

2- مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة

3- مرحلة استعادة الثقة

4- مرحلة العودة إلى انتظام العمل

ومن جانب آخر، فإن بعض الباحثين يقسمون الأزمة إلى ما يأتي:

1- مرحلة الأزمة التحذيرية

2- مرحلة الأزمة الحادة

3- مرحلة الأزمة المزمنة

4- مرحلة تسوية الأزمة (يوسف أبو فارة : 2009، 34).

كما أن هناك من يقسم مراحل الأزمة إلى أربع مراحل أساسية هي:

1- مرحلة تقدير الموقف

2- مرحلة التحذير

3- مرحلة التأثير

4- مرحلة التعافي من الأزمة

وسيجري فيما يأتي توضيح هذه المراحل ضمن تقسيماتها المختلفة و هي:

أولاً: التقسيم الأول لمراحل الأزمة: وفقاً لهذا التقسيم فإن مراحل الأزمة هي:

- 1_ مرحلة الميلاد
- 2- مرحلة النمو (الاتساع)
- 3- مرحلة النضوج
- 4- مرحلة التقلص (الانحسار)
- 5- مرحلة الاختفاء

وفيما يأتي توضيح لملاح كل مرحلة من مراحل الأزمة وفقاً للتقسيم المذكور:

1- مرحلة الميلاد: في ظل هذه المرحلة يكون هناك بوادر تلوح في الأفق تنذر بأخطاء غير معروفة بعد وغير محددة المعالم تمام وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة وحجم إدراكها على خبرة المديرين وقدراتهم على إدراك المتغيرات ذات العلاقة وقدراتهم في مجال التنبؤ بأوضاع وحالات المنظمة المستقبلية.

وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إيفاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، وأن تبذل هذه الإدارة كل ما هو ممكن من أجل القضاء على هذه الأزمة في مهدها قبل أن تنمو وتتفاقم وتنعكس تداعياتها على المنظمة وأعمالها ونشاطاتها. (محمد محمد عب: 2012، 19).

ومن الجهود التي ينبغي أن تركز عليها المنظمة لتحقيق النجاح في التعاطي معها وإدارتها بفاعلية في هذه المرحلة:

- العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة والتركيز على تفتيت هذه الأزمة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على آثارها.
- إيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار وتحولها إلى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت إليها أفراد المنظمة أو المجتمع.
- تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والتفاؤل والأمل بمستقبل المنظمة.
- التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة وعوامل نشوئها وإدارتها بفاعلية من أجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الأزمة وهذه الأزمة في مهدها. (محمد حنفي شمة: 2014، 33).

2- مرحلة النمو (الانتساع): إذا لم تتجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في

مرحلة الميلاد فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتتدخل في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو (الانتساع)

وهناك مجموعة من العوامل التي تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة، ومن هذه العوامل:

- عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة نشأت معها وتكونت في المرحلة السابقة (مرحلة الميلاد).
- عوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو والتصاعد والانتساع.

وفي هذه المرحلة يزيد الإحساس بالأزمة وإدراكها في المنظمة: ولم تعد إدارة المنظمة قادرة على إنكار

هذه الأزمة (كما كان يمكن أن يحصل خلال المرحلة السابقة)، ولا يمكن تجاهل هذه الأزمة، فالتجاهل

يترتب عليه آثار وخيمة على المنظمة، وفي هذه المرحلة يكون مطلوباً من إدارة المنظمة التدخل

لمواجهة الأزمة والتعاطي معها من خلال:

- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تحييد هذه العوامل أو استقطابها أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة، وتنامي الأزمة من جهة أخرى.
- بذل كل ما هو ممكن من أجل تجميد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل إليه، وعدم إتاحة الفرصة لتنامي الأزمة من خلال التأثير في عوامل نمو الأزمة.
- التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة، والعمل على تحجيم جميع العوامل التي تدعم هذه الأزمة وتعززها.

3- مرحلة النضوج: قد تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة وعلاجها في المرحلة السابقة (مرحلة

النمو)، وهذا يحدث نادراً، ويكون مؤشراً على عدم كفاءة إدارة المنظمة وعدم فاعليتها في إدارة

الأزمات، وإذا حدث ذلك، وفشلت الإدارة في إدارة الأزمة والتعاطي معها بنجاح في مرحلة النمو فإن

الأزمة ستصل إلى مرحلة جديدة هي مرحلة النضوج، وهذا معناه أن الأزمة قد بلغت ذروة قوتها

وعنفوانها، وباتت السيطرة عليها وعلى آثارها صعبة جداً ومستحيلة أو شبه مستحيلة، وتجد المنظمة

نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتداعياتها، وتكون آثار الأزمة ذات تأثيرات كبيرة

على المنظمة، وقد تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية وكبيرة في المديرين (في الإدارة العليا والإدارة

الوسطى والإدارة الإشرافية)، وإلى إحداث تغييرات هيكلية جوهرية في تصميم المنظمة. وفي هذه

المرحلة فإن إدارة المنظمة قد تستسلم للأزمة ولما قد نجم عنها من نتائج والاعتراف بها والاستجابة

لمطالب القوى والأطراف المنفذة في ظل هذه الأزمة.

ومن جانب آخر، فإن إدارة المنظمة قد تتعاطى مع هذه الأزمة بذكاء شديد ومكر كبير إلى أن تتمكن من تخفيف حدة هذه الأزمة وإلى أن تؤول هذه الأزمة إلى الانحسار والتراجع.

4-مرحلة التقلص(الانحسار): تدخل الأزمة إلى هذه المرحلة وتبدأ بالتقلص والانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف، فهذا التصادم يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت، وتفقد الأزمة، جزءا كبيرا من قوتها وطاقتها، ومن الأمور التي تشجع على تراجع حدة الأزمة هي استجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة، والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة.(محمد محمد عنب:2012،20)

5- مرحلة الاختفاء: تدخل الأزمة هذه المرحلة (مرحلة الاختفاء) عندما تفقد بصورة كاملة أو شبه كاملة كل قوى الدفع المحركة لها وتتلاشى مكوناتها وعناصرها الفرعية وينتهي الاهتمام بها ويصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضى وانقضى، والمطلوب هنا هو إعادة البناء وليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة، فالتكيف يجلب على المنظمة آثارا سلبية، ويؤدي إلى الإبقاء على آثار الأزمة ونتائجها بعد انحسارها وتلاشيها، بينما تقود إعادة البناء إلى علاج الآثار والنتائج واسترجاع كفاءة المنظمة وفعاليتها وإكسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات ونتائجها. (وسام صبحي:2007، 27).

ثانيا: التقسيم الثاني لمراحل الأزمة: هناك عدد من الباحثين يقسمون مراحل الأزمة إلى أربع مراحل أساسية، وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل:

1- مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها: هناك من يطلق عليها اسم مرحلة ما قبل الأزمة Pre-Crisis stage، هذه المرحلة هي مرحلة حاسمة، وهي المرحلة الأهم من بين مراحل الأزمة، كما أن إدراك المنظمة للتحذيرات في هذه المرحلة هو أمر مهم لها وكبير الفائدة سواء كانت قادرة على تجنب أو عدم تجنب الأزمة، وفي هذه المرحلة تمارس المنظمة فعاليات متعددة أهمها:

- قياس وتقويم البيئة الداخلية والخارجية ودلالاتها وعلاقتها بالأزمة المتوقعة (المرتقبة).
- تطوير وإعداد الخطط الشرطية.
- الرقابة الفاعلة لمؤشرات الأزمة موشكة الحصول.

وفي هذه المرحلة يكون ما يزال ممكنا حصر الأزمة ومراقبة وضبط المواقف الحرجة قبل أن تتفاقم وتتسارع في الحدوث، وإذا تمكنت الإدارة من المواقف الحرجة قبل أن تتفاقم وتتسارع في الحدوث، وإذا تمكنت الإدارة من إدراك التحذيرات الأولية للأزمة، وتم تنفيذ الخطط الموضوعة لتصحيح أي قصور

فإنها قد تتجح في تجاوز وتجنب هذه الأزمة بصورة كلية. إن المرحلة الأولى هي مرحلة تحول، وهذا التحول قد يكون باتجاه التطوير والتحسين، وقد يكون باتجاه الانهيار والتراجع، أما إذا فشلت الإدارة في اتخاذ أي فعل خلال هذه المرحلة، وأخفقت في الأعداد والتخطيط لها فإن المنظمة سوف توغل في أزمة كاملة. وينبغي التأكيد على أن هناك أفعالا تجلب النجاح وأخرى تجلب الفشل في أثناء التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة وفي المراحل الأخرى (يوسف أبو فارة: 2009 ، 37)

وقد تظهر خلال هذه المرحلة (مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهةها) إشارات كثيرة ودلائل متعددة، وتكون مؤشرات لأزمة على وشك الحصول، وحتى ولو لم تكن هذه المؤشرات والإشارات والدلالات واضحة بصورة كافية، فإن المدير الذكي يستطيع أن يميز وأن يدرك هذه الإشارات وهذه الدلالات، ومن هذه الإشارات والدلالات التي يمكن أن تظهر (بصورة واضحة أو غير واضحة) وبإمكان المدير أن يستخدمها للتحقق من الموقف المرتقب ما يأتي:

- الانخفاض الحاد في مستوى المبيعات
- قلة التقارير التي تشير إلى تحقيق تقدم في المنظمة
- الغياب المتكرر للعاملين
- ظهور مخالفات وأخطاء كثيرة للمنظمة بالإشارة إلى معايير ونظم الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة.
- الاتصالات الداخلية الضعيفة والسيئة
- وجود إحباط لدى العاملين.

إن القاعدة التي ينبغي أن ينطلق منها المديرون هي عدم الانتظار في تنفيذ الخطة الشريطية بعد ملاحظة التحذيرات من أجل أن تتجح المنظمة في تجنب الأزمة، وإذا لم تتخذ المنظمة إجراءات وتصرفات حاسمة في هذه المرحلة (لأي سبب من الأسباب) فإن على المنظمة أن تتوقع أن تتلقى ضربة قوية خلال المرحلة القادمة (المرحلة الحاسمة والخطرة للأزمة).

وإذا مرت المرحلة الأولى وبدأت المرحلة الثانية فإن جميع الجهود التي تبذل وتوجه إلى تجنب وقوع الأزمة تصبح جهودا غير مجدية، ومع بداية المرحلة الثانية فإن المجال يفسح أمام الجهود المنسجمة مع طبيعة الأزمة والتي يتم التشاور والاتفاق عليها، ويكون الأمل المنشود من هذه الجهود هو تخفيف وتقليل حدة الآثار المدمرة الناجمة عن الأزمة في مرحلتها الحاسمة والخطرة.

2- مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة: تعد المرحلة الأولى أكثر المراحل أهمية لأنها تزود المنظمة بالأدوات التي تمنع الأزمة أو تكبح جماحها ، أما المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة فهي أكثر المراحل صعوبة لأنها تمثل البداية الحقيقية والفعالية للأزمة.

إن رد الفعل الأولى (في هذه المرحلة) من الأشخاص القريبين من الأزمة يتسم بالذعر الشديد والخوف والرعب الجماعي، ويكون الهدف الأساسي خلال هذه المرحلة هو السعي إلى البقاء، وأغلب الأشخاص في هذه المرحلة يكون همهم الوحيد أن لا تلقى عليهم مسؤولية الفشل وأن لا يواجه إليهم اللوم على الإخفاق. وفي هذه المرحلة يواجه العاملون ضغوطا شديدة وكبيرة للإشارة إلى المتورطين في الأزمة وللاعترااف بما كانوا يعرفونه عنها قبل اندلاعها.

أن الإدارة الفاعلة للأزمة في هذه المرحلة ينبغي أن تقوم بما يأتي:

- توجيه جهود العاملين نحو الحاضر والمستقبل أكثر من البحث في الماضي.
- إدارة الصراعات الناجمة عن الأزمة في ضوء المداخل الإدارية والسلوكية الحديثة.
- قبول حالة الغموض الناجمة عن الأزمة، والتعامل معها بحكمة وحذر.
- التعامل بفاعلية مع التناقضات الظاهرية.

أن المديرين الذين يؤدون هذه المهام بفاعلية هم قلة، وتتفاقم الأزمة في هذه المرحلة إذا لم تمتلك المنظمة هذه النوعية من المديرين، وأحد المشكلات الرئيسية التي تعاني منها المنظمة في أوج هذه المرحلة هو أن بعض المديرين المتميزين يبحثون عن أمنهم وعن نجاتهم وسلامتهم أكثر ما يبحثون عن حلول فريدة للأزمة تتقذ المنظمة.

إن المديرين الفاعلين والناجحين في المنظمة يصابون بذهول شديد في ظل حالات عدم التأكد التي يواجهونها في مجريات الأزمة، وفي هذه المرحلة يجب أن تبذل المنظمة كل الجهود الممكنة من أجل السيطرة على الأزمة، وأن تمنع هذه الأزمة من تهديد بقاء المنظمة، ولذلك فإن عليها أن تجمع الدعم الضروري، وأن تعمل على تطوير الأزمة في مهدها. أما إذا لم تتجح المنظمة في محاصرة الأزمة في المرحلة الثانية، وأحدثت هذه الأزمة الدمار والخراب في محاصرة الأزمة في المرحلة الثانية، فإنه يحين الوقت من أجل التعامل مع هذا الوضع الجديد من خلال جمع الأنقاض، وهنا تبدأ المرحلة الثالثة من مراحل أزمة (مرحلة استعادة الثقة). (يوسف أبو فارة : 2009، 40).

3- مرحلة استعادة الثقة: في مرحلة استعادة الثقة تنتظر الإدارة إلى الأزمة بصورة أوسع وأشمل، ويجري فيها وضع عناوين أساسية لفروع الأزمة و تشعباتها ونتائجها وعواقبها. وإذا كانت الإدارة قد

نجحت في غدارة المرحلة الثانية بصورة فاعلة فإن المرحلة الثالثة ستأخذ شكل الخلاصة المختصرة للأحداث، ولكيفية أداء الواجبات بالصورة الأقل، وتوثيق الملاحظات المهمة والمشاركة التي تتعلق بكيفية الاستمرار في الإعداد لهذه المحنة في المستقبل. أما إذا رسخت الأزمة وتمكنت من المنظمة (خلال المرحلة الثانية)، وأحدثت دمارا وخرابا وخسائر كبيرة في المنظمة، فإن هذه المرحلة (المرحلة الثالثة) ستكون مرحلة عنيفة على المنظمة، وستكون مرحلة فوضى واضطراب وعدم استقرار مالي، ومرحلة اهتزاز لوضع الإدارة، وقد تصل المنظمة إلى حد الإفلاس. إن إصلاح وضع المنظمة (أعادتها إلى وضعها الطبيعي) يعتمد على حجم الجهود المبذولة، وهذه الجهود ينبغي أن تبذل من طرفين: الإدارة و العاملين

وفي هذه المرحلة فإنه يجب أن تقبل المنظمة بالحقائق المؤلمة الجديدة، وأن تكافح وتتصارع مع بعض المفاهيم والقضايا المعقدة التي يوجد لها اعتبارات جوهرية تتعلق بشخصيتها الاعتبارية سواء على صعيد المنظمة أو على صعيد المجتمع.

وإذا وصلت المنظمة إلى المرحلة الثالثة فإن بقاءها لا يعتمد فقط على الإدراك العام للأزمة، وآليات وأساليب التعامل معها، بل يعتمد أيضا على الصورة الذهنية الخاصة بهذه المنظمة، فالصورة الذهنية السلبية تنتشر كمرض معدي وتؤثر بصورة حادة وكبيرة في معنويات العاملين، وهذا بصورة تلقائية في الإنتاجية التي تعد عصب الحياة لأية منظمة. (ممدوح زيدان: 2003، 12)

وفي هذه المرحلة يكون من واجب الإدارة أن تزيل أية شكوك سلبية (عن المنظمة) متبقية في أذهان أي طرف من أطراف أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة، وأهم هذه الأطراف (المقرضون، العاملون، الحكومة، حملة الأسهم، الزبائن، وسائل الإعلام، الجمهور بأنواعه، المديرين والمشرفون)

أن إعادة الثقة تتطلب مسك زمام المبادرة وممارسة المسؤولية اتجاه أحداث الماضي واتجاه أحداث الحاضر والمستقبل (مع تركيز أكبر على المستقبل)، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل الأحداث التي جرت بصورة خاطئة في الماضي، وتدوين وتوثيق التفاصيل بكيفية تجنب حصول ذلك في المستقبل، ووضع الخطط واستخدام الأدوات التي تكفل توقع الأحداث السيئة قبل حصولها في المستقبل، والتعامل معها بصورة فاعلة. وحتى تتجح المنظمة في مواجهة الأزمة خلال المرحلة الثالثة فإن عليها أن تعطي الفرصة للعاملين للتعبير عن مشاعرهم وآراءهم تجاه ما يحدث، والتعرف على ردود الأفعال المشتركة تجاه الأزمة، وينبغي تكوين مجموعات نقاش من العاملين لدعم هذه الفكرة، كما

ينبغي أن يقوم فريق إدارة الأزمة بعقد ملتقيات خاصة يشارك فيها العاملون لمناقشة أبعاد الأزمة. وفي أوج الأزمة وعمقها، فإن على الإدارة أن لا تنسى العاملين كورد يعد أكثر الموارد أهمية، وأعظم الأصول قيمة، بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة.

إن منح العاملين (في أعقاب الآثار السلبية للأزمة) هامشا من حرية العمل يؤدي إلى تعزيز ولاء هؤلاء العاملين. وعندما تصل المنظمة إلى حل جميع الصراعات المرتبطة بالأزمة، فإن هذه الأزمة تكون قد اتجهت إلى الدخول في المرحلة الأخيرة (مرحلة العودة إلى انتظام العمل).

4- مرحلة العودة إلى انتظام العمل: إذا نجحت المنظمة في تجاوز المرحلة الثالثة بنجاح، فإنها تدخل إلى مرحلة العودة إلى انتظام العمل، وتكون المنظمات التي تصل إلى هذه المرحلة قد اكتسبت جانبا مهما من الخبرة ومن المعرفة، وتكون قادرة على إدراك ورصد التحذيرات المبكرة للأزمات في المستقبل وتقوم فلسفة إدراك الأزمات على عدم وجود نهاية تعبر عن الرضا الذاتي (رضا المنظمة عن نفسها)، أي أن عليها أن تعمل باستمرار على تحسين وتطوير خططها الشرطية في منع وتجنب ومواجهة الأزمات. (صلاح عباس: 2007، 43).

وتتطلب مقتضيات المرحلة الرابعة أن تكون إدارة المنظمة قادرة على العمل كفريق إدارة أزمة، كما يتطلب أن تكون هذه الإدارة حذرة ويقظة متنبهة لجميع التحذيرات المبكرة التي تنبئ بوشوك وقوع أزمة ما، وعندما يتم تحديد أي تحذير أو مؤشر لأزمة مرتقبة، فإن على الإدارة أن تحكم رقابتها وتزيدها بصورة سريعة ومفاجئة، وتعمل على حساب أفضل وأنسب المسارات المباشرة لإيجاد حل/حلول لهذه الأزمة قبل وقوعها.

إن هذه المرحلة تعيد المنظمة إلى المرحلة الأولى التي يجري فيها التخطيط لمواجهة الأزمة/الأزمات، وتطوير وبناء الخطط الشرطية، وأن تكون الإدارة حذرة لجميع الدلالات والإشارات التي تنبئ بأزمة، وأن تكون مستعدة لتنفيذ خطط إدارة الأزمات الكفيلة بمعالجة ومواجهة وحل أزمات المستقبل. (يوسف أبو فارة : 2009، 43)

ثالثا: التقسيم الثالث لمراحل الأزمة: هناك من يقسم مراحل الأزمة إلى المراحل الأربع الآتية:

- مرحلة الأزمة التحذيرية، مرحلة الأزمة الحادة، مرحلة الأزمة المزمنة، مرحلة تسوية الأزمة وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من المراحل المذكورة.

1. **مرحلة الأزمة التحذيرية:** هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وإنذار بالأزمة، وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهية في المنظمة، وهناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحلة اسم " مرحلة ما قبل

الأزمة". إن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي إلى أن تضرب الأزمة المنظمة بقوة كبيرة، حيث أن معنى عدم إدراك المرحلة الأولى هو أن تجد المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة، وهنا فإن حدة الأزمة وشدتها تكون أكبر وأضخم بكثير.

وقد يكون التحذير في هذه المرحلة (المرحلة التحذيرية) تحذيرا مباشرا وواضحا، وقد يكون تحذيرا غير مباشرا وغير واضح، ويكون الأمر أسهل على إدارة المنظمة عندما يكون التحذير واضحا (مثل ذلك نقابة العاملين للإدارة بالإضراب الشامل ابتداء من موعد محدد إذا لم تستجب هذه الإدارة لمطالب النقابة قبل هذا الموعد المحدد)، فعندما يكون التحذير واضحا فإن إدارة المنظمة تتخذ الاستعدادات اللازمة وتخطط لمواجهة الأمر. أما عندما يكون التحذير غير مباشر وغير واضح فإن المهمة تكون صعبة على إدارة المنظمة، وربما لا تستطيع أن تدرك هذه المرحلة، أو تدركها بصورة متأخرة بعد أن تكون الأزمة قد أحدثت أضرارا بالغة وكبيرة في المنظمة.

من جانب آخر، فإنه يجب القول أنه لا يكفي أن تدرك إدارة المنظمة هذه الأزمة (في مرحلة الأزمة التحذيرية)، بل يجب أن تتخذ الإجراءات والخطوات وتضع الخطط الكفيلة بمواجهة وإدارة هذه الأزمة والتعاطي معها بفاعلية من اللحظة الأولى، فإدراك الأزمة دون إجراءات وخطوات وخطط هو أمر يشبه عدم إدراكها. وخلاصة القول، أن مرحلة الأزمة التحذيرية هي مرحلة تنبئ وتحذر إدارة المنظمة بأن هناك بؤرة ساخنة في طريقها إلى التبلور والتنامي والتكون.

2. **مرحلة الأزمة الحادة:** بدخول المنظمة في مرحلة الأزمة الحادة فإنها تكون قد تجاوزت المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، ويكون من غير الممكن العودة إلى المرحلة السابقة، ويكون قد فات الأوان على استعادة ما فقدته المنظمة من خسائر وأضرار (على الأقل في هذا الوقت)، ويكون التركيز هنا على منع أو تقليل وقوع خسائر وأضرار إضافية نتيجة تصاعد حدة الأزمة ودخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحادة)، وتسعى إدارة المنظمة في هذه المرحلة إلى السيطرة على الأزمة (الأزمة الحادة)، ويكون ذلك من خلال جهودها المكثفة للسيطرة على مكان وتوقيت وكيفية اندلاع الأزمة وانفجارها. (عبد السلام أبو قحف: 1999، 110).

ومن أهم المصاعب التي تقف في وجه إدارة المنظمة في أثناء هذه المرحلة (مرحلة الأزمة الحادة) ما يأتي:

▪ السرعة الشديدة للأزمة: حيث تتلاحق تداعيات ونتائج هذه الأزمة بصورة سريعة جدا، فإذا كانت إدارة المنظمة قد تمكنت ونجحت في قياس هذه السرعة في أثناء المرحلة التحذيرية (المرحلة الأولى)، فإنها تكون قد قطعت شوطا طويلا وبذلت جهدا فاعلا في إدارة الأزمة والتعاطي معها والتحكم فيها بنجاح في هذه المرحلة.

▪ شدة الأزمة: يكون وقع الأزمة على المنظمة شديدا جدا في هذه الرحلة، وإذا كانت إدارة المنظمة قد نجحت (في المرحلة السابقة) في توقع شدة هذه الأزمة فإنها تكون أكثر قدرة وأكثر فاعلية في مواجهة هذه الأزمة وحسن إدارتها.

▪ وخلاصة القول: إن مرحلة الأزمة الحادة هي تلك المرحلة التي تكون الأزمة فيها قد بدأت وتفجرت بصورة فعلية، وهذه المرحلة هي التي تكون الأزمة فيها بصورة حقيقية، وهي التي يدركها ويتحدث عنها الناس عندما يتحدثون عن أزمة ما من بدايتها إلى نهايتها، أما المراحل الأخرى فلا يدركها ولا يشعر بها الجميع بصورة واضحة.

3. مرحلة الأزمة المزمنة: هذه المرحلة هي المرحلة التي تعقب مرحلة الأزمة الحادة، وهي أطول مراحل الأزمة (من حيث مدتها الزمنية)، وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنها تكون أكثر قدرة على إدارة هذه المرحلة وتقصير مدتها الزمني (والتي كلما طالت تلحق بالمنظمة أضرارا وخسائر إضافية)، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن المنظمات التي لا تمتلك خططا لإدارة الأزمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة والتي قد تصل إلى ما يقارب ثلاثة أضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الأزمات. وتشهد هذه المرحلة متابعات كبيرة من أطراف متعددة الأسباب وتداعيات ونتائج الأزمة، وتكثر فيها التفسيرات والتحليلات والتبريرات، ويتم في هذه المرحلة تقويم الخطوات والإجراءات والخطط التي اتخذت لمواجهة الأزمة وإدارتها والتعاطي معها في المرحلة السابقة (مرحلة الأزمة الحادة)، ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف في تلك الخطوات والإجراءات والخطط، ومكافأة المبدعين والمجيدين في إدارتها، ومحاسبة ومساءلة المقصرين والمتأمرين (إن وجدوا)، ويتم في هذه المرحلة استخلاص العبر من أجل الاستفادة منها في إدارة الأزمات المحتملة مستقبلا. (حسن البزاز: 2001، 24)

من جانب آخر، فإن هذه المرحلة قد تشهد اضطرابات مالية، وقد تتطلب إعادة هيكلة المرحلة

للإفلاس.

4. **مرحلة تسوية الأزمة:** تركز إدارة المنظمة جهودها -في هذه المرحلة- على تسوية الأمور وإعادتها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الأولى، ويكون ذلك بافتراض أن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة، وترتكز إدارة المنظمة أيضا في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم، وتحويل نقطة التحول (التي حدثت) إلى فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد بصورة إيجابية.

ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذه المرحلة أكثر فاعلية إذا كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الأزمة في المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، وتقل فاعلية إدارتها في هذه المرحلة إذا لم تكن قد نجحت في ذلك، وفي هذه الحالة تكون التحديات أمامها أكبر ويجب أن تبذل جهودا فوق العادية من أجل تسوية تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للأزمة.

رابعا: التقسيم الرابع لمراحل الأزمة: وفقا لهذا التقسيم فإن مراحل الأزمة هي:

1. مرحلة تقدير الموقف: يتم في هذه المرحلة تحديد وتقييم مستوى الخطر المحيط بالمنظمة.
2. مرحلة التحذير: في هذه المرحلة يتم إصدار التحذيرات إلى أصحاب السلطات، وتوجيه النصائح لاعتماد مقاييس وأدوات وقائية.
3. مرحلة التأثير: هذه المرحلة تعكس تأثير المنظمة بالأزمة، ويتم فيها تنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمة.
4. مرحلة التعافي من الأزمة: في هذه المرحلة تتعافى المنظمة من الأزمة.

3- **مفاهيم ذات ارتباط بمفهوم الأزمة:** هناك مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بصورة أو بأخرى بمفهوم الأزمة، وأهم هذه المفاهيم ما يأتي:

3-1 **مفهوم الكارثة:** هي حادثة كبيرة مدمرة وقعت بصورة فعلية وينجم عنها أضرار فادحة وخسائر كبيرة في الممتلكات والأرواح (في الجوانب المادية وفي الجوانب المعنوية)، وهي قد تكون طبيعية ناجمة عن فعل الطبيعة (مثل الزلازل والبراكين والعواصف والسيول)، وقد تكون فنية يتسبب فيها الإنسان بصورة عمدية أو بصورة غير عمدية (الإهمال)، وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية. " (يوسف أب فارة: 2009، 49)

وقد تكون الكارثة -في حالات كثيرة- سببا رئيسيا للأزمة، لكن الكارثة ليست هي الأزمة، وهناك أمثلة كثيرة تكون فيها نتائج الكوارث سببا واضحا في وقوع الأزمة، ومثال ذلك أن كارثة الزلزال قد يؤدي إلى أزمات كثيرة منها:

- أزمة توفير الطعام والشراب للمكوبين

- أزمة توفير المسكن والمأوى للمنكوبين
 - أزمة تفاقم عمليات النهب والسرقة
 - أزمة الطاقة الكهرباء والنفط، وغيرها من الأزمات المرتبطة بطبيعة هذه الكارثة.
- ومن هنا، يمكن القول أن مفهوم الكارثة يختلف عن مفهوم الأزمة، والكارثة في أغلب الأحيان تكون ناجمة عن عوامل طبيعية خارجة عن إدارة الإنسان، ولذلك فإن الكارثة ينجم عنها الكثير من الجوانب الإيجابية مثل:

- حشد طاقات الموارد البشرية في المجتمع المنكوب نحو العون والمساعدة بما يستطيعون.
- توحيد الجهود من أجل التغلب على نتائج الكارثة.
- تعبئة المشاعر العامة للمواطنين والمؤسسات للعمل الجاد للتغلب على الكارثة. (كامل عبد الوهاب محمد: 2003، 23)

3-2 مفهوم القوة القاهرة: القوة القاهرة هي حالة تنشأ رغم إرادة المنظمة وتقود إلى الإخفاق الكبير في أغلب الأحيان إلى منع الموظف أو المدير من تنفيذ مهام محددة متفق عليها مسبقا. من جانب آخر، فإن الأزمة تختلف عن القوة القاهرة كون الأزمة ليست ذات طبيعة تعاقدية (كما هو الحال في القوة القاهرة التي تحول دون تنفيذ مهام أو أنشطة محددة تم التعاقد على تنفيذها مسبقا). (حواش جمال: 2005 ، 112).

3-3 مفهوم الصدمة: تعبر الصدمة عن موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع، وتؤدي إلى شعور فجائي بالخداع والغدر، وشعور بالإساءة غير متوقعة، وتؤدي الصدمة إلى تتابع الأحداث بصورة تعزز مركبا من الخوف والدهشة والذهول والعجز وغير ذلك.

ويمكن القول أن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد، علما أن الإحساس بالصدمة يكون إحساسا سريعا وطارئا يختفي ويزول بسرعة، وبعد أن يتم إدراك الصدمة وامتصاصها يدرك صناع القرار والعاملون في المنظمة أن هناك أزمة.

ويسبب انتشار الصدمات بصورة كبيرة في المنظمات (على اختلاف أنواعها) فقط برز ما يسمى بإدارة الصدمات، وهذا المفهوم (إدارة الصدمات) يختلف عن مفهوم إدارة الأزمات.

إن إدارة الصدمات هي تلك الإدارة التي يركز على شكل الصدمة وعلى إطارها وغلافها الخارجي، وتهتم إدارة الأزمات بجوهر الأزمة وعلاجها والتعاطي معها وإدارتها، وهي أسلوب إداري

حديث يعتبر عن كيفية تعامل إدارة المنظمة مع الصدمات وأهم الأدوات الفاعلة لهذه الإدارة هو أسلوب الامتصاص ويكون ذلك من خلال بناء حاجز وقائي اسفنجي للمنظمة، وتكون مهمة هذا الحاجز امتصاص الصدمات والانتقال بالمنظمة بعد ذلك من مرحلة امتصاص الصدمة إلى مرحلة التعاطي مع هذه الصدمة واستيعابها وتحليلها والتعرف على جوانبها المختلفة ومن ثم التغلب عليها وعلى نتائجها وآثارها السلبية، وتحويل التهديدات إلى فرص حقيقية منها المنظمة" (حواش جمال: 2005، 113).

3-4 مفهوم المشكلة: المشكلة هي باعث رئيس يؤدي إلى إحداث حالة تستوجب البحث والتحليل والتفسير، وهذه الحالة تكون في الأغلب حالة غير مرغوب فيها.

من جانب آخر، فقد تكون المشكلة سببا في وقوع الأزمة التي تعاني منها المنظمة ولذلك فإنه يمكن القول أن كل أزمة ناجمة عن مشكلة، ولكن ليس كل مشكلة تؤدي إلى أزمة. والأزمات في حقيقة الأمر مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضي على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. (حواش جمال: 2005، 114).

3-5 مفهوم الصراع: إن الصراع هو أكثر المفاهيم قريبا لمفهوم الأزمة، فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، وتتجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرية بين الصراع والأزمة إن الصراع أكثر وضوحا من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات وتنتهي بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج. (عابد سعود سراج: 1995، 39).

3-6 مفهوم الحادث: الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، ولا يكون للحادث امتدادات وتتبعات جوهرية، وتخفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. من جانب آخر، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عند حادث، وتكون أحد نتائجه، لكن الأزمة ليست الحادث نفسه. (الجديلي ربحي: 2006، 11)

3-7 مفهوم الخلاف: الخلاف هو أحد مظاهر الأزمة، لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارض، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون، والخلاف

يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب والبواعث الرئيسية للأزمة، وفي كثير من الأحيان يكون الخلاف في أمور لا تستدعي الخلاف، وهو ما يؤدي إلى تعميق الفجوة.

4- التفرقة بين المشكلة والأزمة: وهناك بعض الباحثين يميزون بين المشكلة والأزمة باعتماد معيار الزمن، ووفقا لوجهة نظرهم فإن:

- الأزمة: حالة (ظرف أو موقف) لا يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر من ثلاثة أيام.
- المشكلة: هي الحالة التي يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر ثلاثة أيام.

هناك بعض الباحثين الذين يختلفون مع الرأي المذكور بخصوص طول المدة الزمنية، فليس بالضرورة أن تكون ثلاثة أيام، فقد تكون أطول، وهذا يعتمد على حجم المنظمة وطبيعة عملها، فقد تصل المدة الزمنية للأزمة إلى أسبوع أو عدة أسابيع.

وقد أصبحت بعض المنظمات تحدد (في هيكلها التنظيمي) إدارة جديدة يطلق عليها مسمى "

إدارة المشكلات، وهذه الإدارة هي إحدى إدارات

البحث العلمي في المنظمة، والمهمة الأساسية لهذه الإدارة هي إجراء الدراسات والبحوث المتعمقة للمشكلات التي تواجهها المنظمة، مع وضع جميع المقترحات والتوصيات والحلول الكفيلة بالتعاطي مع هذه المشكلات ومعالجتها والتغلب عليها.

4- أسباب الأزمات: لكل أزمة تنشأ في المنظمة سبب أو مجموعة من الأسباب ولا يمكن أن تتجح المنظمة في إدارة أية أزمة والتعاطي معها بفاعلية إذا لم تتجح في معرفة سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، إذ أن معرفة هذا السبب (أو هذه الأسباب) يساعد إدارة المنظمة في التغلب عليها وتمكينها من الاستفادة من نقاط الضعف في الأزمة، وتحويل سلبيات الأزمة إلى إيجابيات في جوانب متعددة.

5-1 أسباب بيئية: هي العناصر التي لا يكون للمنظمة سيطرة عليها، أو تكون سيطرة المنظمة عليها محدودة جدا، وهذه الأسباب تؤدي إلى وقوع أزمات لا يمكن تجنبها في الأغلب، ولكن يمكن القيام ببعض الإجراءات ووضع خطط تؤدي إلى التخفيف من حدة الأزمة وتقليل مخاطرها، والكثير من المنظمات تنظم برامج تدريبية في مجال تحسين قدرات المنظمة في التعامل مع الأزمات.

وأهم العناصر البيئية التي قد تكون سببا في وقع الأزمة ما يأتي:

- عناصر سياسية: مثل الظروف السياسية غير المستقرة وما يترتب عليها من أحداث وحوادث.
- عناصر قانونية: سياسات الحكومة تجاه منظمات الأعمال.

- عناصر اقتصادية ومالية: ومن هذه الأسباب الفشل في تحقيق التشغيل الاقتصادي السليم، التضخم (وما يرافقه من تدهور كبير في القوة الشرائية للنقود)، الانخفاض الكبير في معدلات الربحية، الانهيار في أسعار الأسهم، دخول مستثمرين جدد إلى الأسواق، عدم توفر السيولة الكافية لتسيير الأعمال، الكساد، البطالة وتفشيها بصورة عميقة.
- عناصر اجتماعية: ومن هذه الأسباب انتشار الشائعات السلبية حول المنظمة، تفشي مظاهر التخلف، التنامي السريع في عدد السكان (الانفجار السكاني)، الصراعات الاجتماعية، ظروف السوق غير المستقرة. " (يوسف أبو فارة: 2009، 87)
- عناصر طبيعية: ومن هذه الأسباب عناصر تتعلق بتوقعات المستفيدين ، وعناصر تنافسية مثل تراجع قوة الزبائن، وعناصر تكنولوجية مثل التقادم التكنولوجي.
- 5-2 أسباب تنظيمية: هذه الأسباب تتجسد في عناصر يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها ومن هذه الأسباب: إدارة المنظمة، أسلوب ونمط الإدارة ، المعلومات الخاطئة التي تتسرب عبر الشائعات
- سوء التعامل مع المشكلات، مقاومة العاملين للتغيير، المشكلات الثقافية، عدم وجود نظم كافية للتغذية العكسية ، عدم الاستخدام الكافي لتطبيقات إدارة الخطر، حساسية أفراد المنظمة تجاه أهدافها، مشكلات أثناء عمليات التصنيع ، نقص الثقة بين أعضاء المنظمة ، المركزية العالية المبالغ فيها ، دعم غير كاف لحاجات ورغبات العاملين ،إحداث تغييرات في فريق/ فرق المنظمة أو المشروع ، ترك مدير مهم/ مديرين مهمين للمنظمة ،الإضرابات ، هيكل تنظيمي غير فاعل وغير كفء، عدم وجود نظم معلومات كافية ، الثقة الزائدة في قدرة المنظمة وإمكاناتها على مواجهة ومعالجة أية أزمة ،عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة وكافية ،الحوادث الصناعية ،التكاليف المرتفعة بصورة غير مقبولة وغير مبرر ، نقص الدعم المالي "(محمود جاد الله: 2008، 89).
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين: وهناك أسباب كثيرة تتسبب في العاملين، ضغوط العمل، استخدام منهج إداري دكتاتوري، استخدام أسلوب غير مناسب في النقد، النظم العشوائية غير الفاعلة، عدم كفاءة المديرين، هيكل تنظيمي غير فاعل، الثقافة التنظيمية ، عدم مراعاة العوامل النفسية للعاملين، عدم تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والأداء المتميز، عدم عقد برامج تدريبية كافية، عدم فهم العاملين لطبيعة العمل، عدم عقد برامج تدريبية كافية، عدم فهم العاملين لطبيعة العمل، عدم استقرار أهداف المنظمة، الصراعات الإدارية، تراكم المشكلات.

3-5 أسباب مشتركة (بيئية وتنظيمية): هي أسباب ناجمة عن التفاعل بين العناصر البيئية والعناصر التنظيمية، وغالبا تتجم الأزمات نتيجة المشكلات التي تتفاقم بسبب سوء تدفق المعلومات وسوء عملية صناعة القرار. ومن الأسباب:

عمليات التخريب (الآلات و مكائن ومعدات وتسهيلات المنظمة المختلفة)

4-5 تقسيمات أخرى لأسباب الأزمات: هناك من يرجع أسباب الأزمات إلى:

1. أسباب طبيعية: وهي أسباب خارجة عن إرادة الإنسان.

2. أسباب من صنع الإنسان: هي أسباب نابعة من تصرفات الجنس البشري.

وهناك بعض الباحثين يوردون مجموعة من الأسباب المفترضة لنشوء الأزمات في المنظمات، ومن هذه الأسباب:

- إدارة المنظمة بصورة عشوائية: إذا خفقت إدارة المنظمة في إدارتها بصورة تتماشى مع المبادئ العلمية السليمة للإدارة، فإن هذا الإخفاق سيكون من أسباب تدمير المنظمة وتدهورها، وسيرافق هذا الإخفاق أزمات كثيرة تعصف بالمنظمة وتجرحها نحو الانهيار الإداري والفشل وربما الخروج من السوق بصورة كلية. وإدارة المنظمة بصورة عشوائية يرافقها مظاهر سلبية متعددة مثل:

- التخطيط الرديء أو عدم وجود منظومة تخطيط إطلافا
- التنظيم الرديء أو عدم وجود منظومة للتوجيه فيما يتعلق بنظم التحفيز والاتصالات والقيادة وغيرها.
- الرقابة السيئة أو عدم وجود رقابة قادرة على رصد الانحرافات وتصحيحها.
- انتشار الإداري والمالي.
- انتشار نمط الشللية في المنظمة.

التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف أصحاب المصالح. (محمود جاد الله: 2008، 90).

وأهم الأزمات التي تواجهها المنظمة عند إدارة المنظمة بصورة عشوائية:

- أزمة انخفاض الإنتاجية
- أزمة انخفاض كمية الإنتاج
- أزمة ارتفاع معدل دوران العمل
- أزمة السيولة المالية

- **اليأس:** إن تغلغل اليأس في المنظمة هو أحد أسباب الأزمات، وينشأ اليأس عن تعمق حالة الإحباط لدى العاملين في المنظمة، وفقدان هؤلاء العاملين للرغبة في العمل، وانعدام الدوافع نحو تطوير المنظمة وإحداث التغييرات الإيجابية.

ومن أشكال الأزمات التي تحدث في المنظمة وتنشأ نتيجة حالة اليأس قيام العاملين بالمظاهرات والاحتجاجات من أجل تحقيق مطالبهم، وفي هذه الحالة فإن إدارة المنظمة تكون قادرة على تحديد أسباب الأزمة.

اللجوء إلى استخدام أساليب سلبية انعكاسا لحالة الإحباط واليأس، ومن هذه الأساليب والتصرفات: الاختلاس، والسرقه، والحرائق المتعمدة لمخازن المنظمة، والتعطيل المتعمد لخطوط الإنتاج والآلات، والإفراط في الالتزام بمواصفات الجودة ومعاييرها في العملية الإنتاجية، والاستجابة الخاطئة المتعمدة للأوامر والتعليمات، والتأخر عن الدوام دون مبرر، وكثرة الغياب غير المبرر عن الدوام، وغيرها من هذه الأساليب والتصرفات. (قدي علي عبد المجيد: 2008، 180).

إن الحل الناجح لهذا النوع من الأزمات يكون من خلال تحديد السبب الحقيقي (وهو هنا حالة اليأس والإحباط)، وتحديد أسباب هذه الحالة والإحباط، وتحويل هذه الحالة السلبية إلى حالة إيجابية من الجد والاجتهاد والنشاط والعمل والإنجاز الفاعل.

- **ابتزاز إدارة المنظمة:** هناك بعض الأطراف في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق بعض مصالحها الشخصية، ووصولاً إلى ذلك فإنها تعتمد على ابتزاز إدارة المنظمة من أجل ذلك، وهذا الابتزاز يكون سبباً في نشوء أزمة في المنظمة.

ويكون الابتزاز للإداريين الجدد الذين لا يمتلكون المعرفة الكافية بمجريات الأحداث في المنظمة، ولالإداريين الذين ارتكبوا أخطاء كبيرة في المنظمة (مثل عمليات السرقة والرشوة والانحراف الخلفي وغيرها)، حيث أن عملية الابتزاز تكون سهلة، وتتمكن الأطراف التي تمارس عملية الابتزاز من تحقيق أهدافها سهلة، وتتمكن الأطراف التي تمارس عملية ابتزاز المديرين من خلال اكتشاف أخطاءهم (التي يرتكبونها عن قصد أو عن غير قصد) واستغلال هذه الأخطاء وإيقاعهم في أخطاء أكبر وأعظم منها، والضغط على هؤلاء المديرين وتسخيرهم لخدمة الطرف الذي يقوم بالابتزاز.

- **الإشاعات:** إن نشر الإشاعات حول موضوع محدد في المنظمة يكون سبباً لنشوء الأزمة، وتزداد حدة الأزمة عندما يجري توظيف واستغلال إشاعة ما وتعزيزها وتوفير كل المعطيات والظروف التي تدعمها، ويتم استخدام بعض البيانات الصادقة والحقائق بصورة غير أخلاقية لدعم الإشاعة ودعم

البيانات الكاذبة والمعلومات غير الصحية التي تتضمنها هذه الإشاعة. ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات هي الأزمات التي تتعلق بنقص

المعروض والمخزون من السلع الأساسية، ويكون الهدف من مثل هذه الأزمات هو رفع الأسعار لصالح بعض الأطراف بهدف تعظيم أرباح عمليات البيع.

- **التعارض بين الأطراف المختلفة في المنظمة:** إن أحد أسباب نشوء الأزمات في المنظمة هو وقوع التعارض بين صانعي القرارات ومنفذيها والمستفيدين منها، إذ أن هذا التعارض يؤدي إلى عدم تنفيذ القرارات وفق ما هو مخطط لها.

وقد يقوم صناع القرار بإعادة النظر في القرارات وتغييرها بهدف التوفيق بين الأطراف المختلفة، وهذا الأمر قد يعزز مصالح بعض الأطراف، ويضر بمصالح أطراف أخرى، وهذا الأمر يشعل الأزمة ويزيدها. (قدري علي عبد المجيد: 2008، 181).

- **أخطاء الكادر البشري وقصوره:** إن وقوع أخطاء وقصور من جانب الكادر البشري في المنظمة يؤدي إلى نشوء الأزمات، وهذه الأخطاء البشرية كثيرة، وتزداد حدة وشدة الأزمة بزيادة حجم الخطأ. ومن هذه الأخطاء الإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم القيام بالواجبات بصورة صحيحة، والتعاضى عن الأداء المتدني والردىء للعاملين.

- **صناعة الأزمات (افتعالها):** إن بعض الأزمات يكون سببها الرئيس هو التخطيط المسبق من جانب الأطراف في المنظمة لصناعة الأزمة بهدف تحقيق مصالح وأهداف هذه الأطراف، وهذا الأسلوب يسمى الإدارة بالأزمات.

- **عدم التقدير الصحيح لموقف:** قد تنشأ الأزمة عن خطأ أو أخطاء المديرين في التقدير الصحيح لموقف أو المواقف التي تواجهها المنظمة، وهذا التقدير غير السليم وغير الصحيح للموقف قد يكون ناجما عن إفراط هؤلاء المديرين في الثقة بقدراتهم وتقدير فاعلية قراراتهم، كما قد يكون عدم التقدير الصحيح للموقف ناجما عن الفشل في تقدير القوة الحقيقية للمنافسين.

- **عدم الفهم الصحيح للموقف:** إن عدم الفهم الصحيح لموقف ما في المنظمة يؤدي إلى نشوء الأزمة، وسوء الفهم قد ينجم عن المعلومات الناقصة عن الموقف، وإصدار القرارات بالاعتماد على رؤية وخلفية غير سليمة وغير واحة. وإن معالجة هذا النوع من الأزمات يكون سهلا جدا إذا تمكنت إدارة المنظمة من التحديد الدقيق لسبب الأزمة وتوضيح الموقف وإزالة سوء الفهم. (ماهر: 2006، 29).

5- الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات: إن الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية المواقف الأزمومية التي تتعرض لها المنظمات. وهذه الأساليب التقليدية لا تتجح غالبا في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تتجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخدم مدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة.

ويعود أصل الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات إلى الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبز عام 1637 في كتاب اسماه "التنين" تم إصداره عام 1651، وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبز يحتوي أفكارا سيئة في الاستبداد والتسلط والتحكم في الآخرين، ويؤدي إلى بناء نظام قائم الاستبداد والقوة والعنف، وكان هذا الفكر يركز على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة (البدائية).

وقبل عرض هذه الأساليب التقليدية فإنه لابد من الإشارة إلى أن هذه الأساليب قد أصبحت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف، وتكون في كثير من الحالات الأزمومية عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة، وهناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحد من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل: الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والإنترنت، الانتشار الواسع للثقافة والعلوم، تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية، تعاظم دور جمعيات حقوق الإنسان، زيادة دور التشريع والقضاء على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي والعالمي، نظرة أفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرر للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة ولدعوة إلى مقاطعتها ومقاطعة منتجاتها ومقاطعة أشكال التعامل و التعاون معها.

وأهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي:

أولا: أسلوب إنكار الأزمة: هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي

الإدارة أنها تحققت) فإنه خائن وجاحد ومنكر للجميل ويعمل ضد الأهداف الإستراتيجية لأصحاب المصالح. (يوسف أبو فأرة :2009 ، 274)

وتدعي الإدارة في ظل هذه الأزمة وفي ظل هذا الإنكار المطلق لوجودها بأن الأوضاع في المنظمة (وبفعل جهود هذه الإدارة) قد تحولت من حالة الفشل الكبير إلى قمة النجاح والتفوق و الريادة ، ومن التخلف إلى التقدم، ومن الاستبداد والديكتاتورية إلى إشراك العاملين في القرارات واعتماد الديمقراطية منهاجاً أساسياً في العمل. ولا بد من التأكيد على أن كل ما تدعيه هذه الإدارة يكون مجرد أكاذيب لا أساس لها من الصحة ولا وجود لها على أرض الواقع، وهذه الإدارة مجرد غدارة دكتاتورية مستبدة، وجميع دلائل الواقع تنكر هذه الإدعاءات، وتكشف أن هناك أزمة حقيقية تواجه هذه المنظمة، لكن إدارة هذه المنظمة تنكرها وتصّر على إنكارها.

ويمكن القول، أن خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التعطيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف.

ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها:

- التعطيم الإعلامي .
 - استخدام الدكتاتورية القهرية.
 - السعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
 - الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة.
 - تقديم الإدعاءات والتبريرات بأن الأوضاع في المنظمة في أحسن حالاتها.
 - محاولة العزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة .
 - مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود الأزمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي.
 - استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المنظمة المنكرة للأزمة.
 - عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة إلى الخارج ومعاينة كل من يخالف عقوبة شديدة.
- وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب التقليدي (إنكار الأزمة) لا يستخدمه إلا المديرون الذين لا يمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، ولا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة من هذه المنظمة إلى حدودها الدنيا، وهذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارات التي لا

تؤمن بمبدأ إشراك الآخرين في صنع القرارات والتشاور والتحاور معهم للوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة.

ثانياً: أسلوب كبت الأزمة: هذا الأسلوب يطلق عليه أيضاً أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى إدارة المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها، والتخلص من أية قيادات جديدة قد تبرز، والقضاء على كل محاولات التجدد التي تسعى قوى الأزمة لتحقيقها. (أحمد ماهر: 2006 ، 83)

وعند استخدام هذا الأسلوب (أسلوب كبت الأزمة) فإنه لا يكون هناك أية استجابة لمطالب قوى الأزمة، بل إن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها.

وتجدر الإشارة هنا أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل إن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ أشكالاً جديدة تكون أشد خطورة من الوضع الحالي.

ثالثاً: أسلوب بخس الأزمة: إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولاً (الاعتراف بها كحدث حصل في المنظمة)، لكن توضح إدارة المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقه للانتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة سريعاً إلى توازنها وسابق عهدها قريباً. ويجري استخدام أدوات ووسائل متعددة من أجل بخس الأزمة، وهذه الأدوات والوسائل تتراوح بين الترغيب والإغراء والاستقطاب، من جهة، وبين التهيب والتخويف والعقوبات المالية وغير المالية من جهة أخرى.

وما يجب تأكيده، أن هذا الأسلوب قد يفلح وقد ينجح في التعامل المؤقت مع الأزمة، لكنه لن ينجح في القضاء عليها كلياً، بل إنها قد تعود وتتفجر لاحقاً، وربما تكون عودتها أشد عنفاً وقوة.

(أحمد ماهر: 2006 ، 84)

رابعاً: أسلوب تنفيس الأزمة: هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد، وتندر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة، ومن هنا، فإن شدة غليان "بركان الأزمة" تقل، وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا، وإذا وقعت فإنها بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.

خامساً: أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافا متعددة من المنظمة) إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة. إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى إفقاد هذه الأزمة لقوتها، ويؤدي إلى ضياع الوقت ومرور الزمن دون التوصل إلى الأسباب الحقيقية للأزمة، وينبثق عن هذه اللجنة لجان فرعية أخرى لن تتوصل إلى نتائج مفيدة لقوى صنع الأزمة، وبذلك تكون إدارة المنظمة قد نجحت نجاحا مؤقتا في التعامل مع هذه الأزمة، لكن هذا النجاح قد لا يدوم طويلا وتعود هذه الأزمة وتتفجر من جديد، وعندها لن يفيد أسلوب تشكيل اللجان في التعامل مع هذه الأزمة وإدارتها بنجاح.

سادساً: أسلوب إخماد الأزمة: تلجأ المنظمات لهذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي انهيارها بالكامل.

وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم.

وهذا الأسلوب تلجأ إلى استخدامه كثيرا من الإدارات التي تتبنى الخط الدكتاتوري في إدارة

منظماتها. (صلاح عباس: 2007، 91)

سابعاً: أسلوب تفريع الأزمة: يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة، والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحاً وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها :

- تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد ماذا تريد المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد ما يمكن أن تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات (تحديد حدود تنازل المنظمة لصالحهم أثناء عملية التفاوض).
- تحديد ما يجب أن تمارسه المنظمة من ضغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه في عملية التفاوض.
- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.
- تحديد أشكال المغريات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة كأدوات استقطاب فاعلة في أثناء عملية التفاوض مع مجموعات قوى الأزمة.

ثامناً: أسلوب عزل قوى الأزمة: يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة (التي ليست جزءاً من قوى الأزمة). ووفقاً لهذا الأسلوب، فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى:

- قوى صنع الأزمة (القوى التي تصنع الأزمة).
- القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة.
- القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل قوى الأزمة من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة، فهي قد تكون عوائق وحواجز إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وعدم تعاضم آثارها في المنظمة. (محمود جاد الله: 2008، 113)

6- الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات: في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات، وهذه الأساليب تنسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات، وتحقق التطابق الفكري والعملي مع فلسفة ومضامين الاقتصاد المعرفي. كما أن هذه الأساليب الحديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة (التي تتبناها المنظمة) نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعة وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع.

وجوهر كل أسلوب من الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات هو استخدام "فريق الأزمات" لإدارة أية أزمة تواجه المنظمة أو لمساعدة وإرشاد إدارة المنظمة وتقديم المنشورات الإدارية والفنية التي تمكن هذه الإدارة من التعاطي مع هذه الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

وأهم الأساليب غير التقليدية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإدارة أزماتها ما يأتي:

أولاً: أسلوب الاحتياطي التعبوي: يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجهها، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترقها من خلالها، وفي ضوء ذلك، يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزاً منيعاً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق.

وليس بالضرورة أن يكون حاجز صد الأزمة ومواجهتها حاجزاً واحداً، بل قد يكون هناك سلسلة من الحواجز المتتابعة التي تكفل عدم وصول قوى الأزمة إلى إحداث تغييرات جوهرية في صلب المنظمة وأعمالها الأساسية، وهذه الحواجز الدفاعية تكون بمثابة خطوط دفاع قوية تؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة، وإفقادها قوة دفعها، والعمل على استقطاب قواها وتيارها لصالح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويمكن تحقيق الاحتياطي التعبوي للمنظمة في مجالات متعددة منها:

- الاحتياطي التعبوي في أفراد الإدارة، بحيث يكون هناك تهيئة وتدريب لعناصر إدارية جديدة شابة قادرة على تحمل المسؤوليات إذا فقدت المنظمة واحداً من أفراد إدارتها الحالية .
- الاحتياطي التعبوي المالي الذي يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي.

- الاحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا، وهذا الاحتياطي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجهها لأسباب تكنولوجية، مثل ضرورة الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام تكنولوجية حديثة، ومثل تقادم الآلات المستخدمة حالياً وضرورة الاستبدال، والانعكاسات التي تتركها التطورات التكنولوجية على طبيعة أعمال المنظمة، وما يتبع ذلك من ضرورات للتغيير والتطوير التكنولوجي.
 - الاحتياطي التعبوي في المتخصصين في مجالات أعمال المنظمة المختلفة لمواجهة أي نقص طارئ ومفاجئ، وحتى لا يقود هذا النقص في وقوع متخصصين إلى وقوع أزمة.
 - الاحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل: ينبغي أن توفر المنظمة الاحتياطي التعبوي الذي يواجهه - بصورة فاعلة - أية حالة تراجع جودة حياة العمل، بحيث تتم تغطية هذا التراجع من خلال استخدام الاحتياطي المتوفر، وقد يجري تعويض التراجع في أحد مكونات وعناصر جودة حياة العمل من خلال الاحتياطي المتوفر من مكونات وعناصر أخرى لجودة حياة العمل.
 - الاحتياطي التعبوي في المواد الخام: هذا الاحتياطي التعبوي يواجه الأزمات التي تتعلق بنقص التوريد من المواد الخام، أو الانقطاع الكلي من الإمدادات المطلوبة من المواد الخام أو من المواد الداعمة لعملية الإنتاج مثل الوقود والكهرباء والمياه وغيرها. ويجب التأكيد على أن تحديد الاحتياطي المطلوب يجري تحديده في ضوء التحليلات والدراسات التي يقوم بأعدادها "فريق الأزمات" في المنظمة.
- ثانياً: أسلوب المشاركة الديمقراطية:** هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة، ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد.
- ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن إدارة المنظمة (قيادتها) تحظى باحترام كبير لدى أغلب الأطراف في المنظمة ولدى أغلب أصحاب المصالح، وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود إلى معالجته بصور سليمة. كما أن لجوء إدارة المنظمة إلى استشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي إلى تعزيز الثقة في هذه الإدارة وإلى الالتفاف حولها ومؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة.
- إن أسلوب المشاركة الديمقراطية يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح إلى تقديم الاستشارات والنصائح لإدارة المنظمة، والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها، وتحمل جانب من تكاليف الأزمة والمسؤوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة، وعدم وضع العقبات في وجه الإدارة صمن

جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة، وتقييم كل ما هو متاح وممكن من البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة بالأزمة ومحيطها وظروفها وأسبابها وآثارها وانعكاساتها. (محمود جاد الله : 2008، 76)

وتتطلب المشاركة الديمقراطية قيام إدارة المنظمة بالإفصاح -لأصحاب المصالح- عن الأزمة وعن مستوى خطورتها وأسبابها المتوقعة وانعكاساتها الممكنة والسبل والوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة هذه الأزمة.

ثالثاً: أسلوب احتواء الأزمة: يركز هذا الأسلوب على محاصرة وتطوير الأزمة وحصرها في إطار محدود، وتجميع هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلتها، والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعاب هذه الأسباب والتعاطي معها بروح ايجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط.

إن استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي إلى إفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية ، ويمكن أيضاً تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح.

وتجري عملية احتواء الأزمة مرورا بمجموعة مراحل، وهذه المراحل هي:

- الاستماع لقيادة قوى الأزمة، وتفهمها، ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية للمنظمة.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد، مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل، ولا يمكن أيضاً الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الاستجابة لمطالب الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من اجل بدء التفاوض والحوار تحقيقاً لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.
- التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) والتوصل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي إلى تفويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط لتدمير المنظمة وإلحاق الأذى والخسائر بها.

رابعاً: أسلوب تصعيد الأزمة: في بعض الحالات قد ترى إدارة المنظمة نفسها مضطرة لتصعيد الأزمة، وسبب ذلك وجود تكتل لعدد من القوى في مرحلة ولادة الأزمة، وسبب هذا التكتل هو التقاء

مصالح مجموعة من الأطراف في تلك المرحلة. ومن هنا فإن تصعيد الأزمة يؤدي إلى حدوث اختلافات وتناقضات في المصالح عند تخطي المرحلة الأولى من الأزمة، وفي نهاية المطاف فإن التكتل القوي الضاغط الذي تشكل في المرحلة الأولى يضعف ويتفكك، ومن ثم تصبح إدارة المنظمة أكثر قدرة على معالجة الأزمة.

وهذا الأسلوب ينجح عندما تكون الأزمة التي تواجه المنظمة هي أزمة غير واضحة المعالم، ومتعددة المصادر ومتنوعة الاتجاهات، وذات احتمالات متباينة، فعندما تستخدم إدارة المنظمة هذا الأسلوب فإنها تتجح إلى حد بعيد في إزالة الغموض والتعرف على مواقف واتجاهات مختلف الأطراف التي تتشكل منها قوى الأزمة.

وكخلاصة، يمكن القول أن استخدام أسلوب تصعيد الأزمة يؤدي إلى تحقيق انشفاق في التحالفات الحالية بين قوى الأزمة، ويؤدي إلى تضارب وتعارض المصالح وإلى اختلافات جوهرية وحادة في الاتجاهات، وكنتيجة لذلك تصل الأزمة إلى حالة من الانحسار والتفتت، وتتمكن إدارة المنظمة من التعامل معها بإيجابية، وبذلك فإنها تكون قد نجحت في تحقيق مكاسب ملموسة في إدارة الأزمة. (قدري علي عبد المجيد: 2008،61)

خامسا: أسلوب تفرغ الأزمة من محتواها: لكل أزمة مضمون محدد ترتكز عليه ، إذ لا يمكنها أن تتغلغل في المنظمة وتؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية إذا لم يكن اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة.

والفكرة الأساسية لهذا الأسلوب هي التعرف على المضمون الحقيقي للأزمة، والعمل بصورة ذكية على تفرغ الأزمة من هذا المضمون، بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة عليه، بل قد يقع بينها الخلافات والشقاق. ومضمون الأزمة قد يكون إداريا أو ماليا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو غير ذلك.3

إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقادها لقوة دفعها ونجاح في تجريدها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تتجح إدارة المنظمة في تفرغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة مثل:

- عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة).
- تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة.

- أن تقوم قيادة تيار الأزمة - بعد كسب ثقة قوى الأزمة - بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدتها وعنفوانها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.
 - إن تفريغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحيانا قيام إدارة المنظمة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها وتفريغها من مضمونها بنجاح.
- سادسا: أسلوب تفتيت الأزمة:** يجري استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد المنظمة بأخطار شديدة وكبيرة، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات) صغيرة ويكون من الأسهل التعامل معها وإدارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة.
- إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للجزء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة وذلك من أجل الاستمرار في إضعافها والتغلب عليها.
- إن نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضا معرفة كاملة ودقيقة وتفضيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف وتحديد تلك المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادة/قيادات الأزمة وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولا إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على هذه الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة.
- سابعا: أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة):** تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمة عندما يكون هو الخيار الوحيد ولا تكون الخيارات الأخرى قادرة على مواجهة الأزمة.
- ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب للتعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة وذات الآثار المدمرة ويجري استخدام هذا الأسلوب عندما لا تتوافر المعلومات والبيانات والمعرفة اللازمة والكافية والدقيقة عن هذه الأزمة لكن جميعها تؤكد أنه لا بديل عن استخدام هذا الأسلوب مع هذه الأزمة.
- ويجري استخدام هذا الأسلوب من خلال التعامل مع هذه الأزمة كما يأتي:

- ضرب القوة المحورية للأزمة من خلال التركيز على ضرب جوانبها وأطرافها الضعيفة التي تؤدي إلى إضعاف جوهر هذه الأزمة.
 - العمل على استقطاب وجذب بعض العناصر القوية (من بين قوى الأزمة) واستخدامها في التأثير على الأزمة وإضعافها، وإيجاد حالة من الصراع والتناقض بين هذه العناصر ومؤيديها من جهة وبين بقية قوى الأزمة ومؤيدي ومناصري تلك القوى من جهة أخرى.
 - العمل على عزل وإقصاء قيادة قوى الأزمة من خلال إفقادها لمصداقيتها ونزاهتها وقدرتها على تصعيد الأزمة.
 - العمل على زرع وتجنيد عناصر موالية لإدارة المنظمة بين قوى الأزمة، ودعمها حتى تصل إلى قيادة قوى الأزمة وترزعمها، وتحويل هذه العناصر بصورة ذكية إلى قوى مطيعة لإدارة المنظمة، وقوى لا تشعل الأزمات بل تعمل على مواجهتها وإخمادها، والعمل بصورة إيجابية في المنظمة.
- إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب من إدارة المنظمة امتلاك أعلى درجات الهدوء والانتظار والصبر، والقدرة على المناورة، كما يتطلب المر امتلاك نظام معلومات متكامل ذي كفاءة عالية. (ماجد سلام الهدمي: 2013، 131)

ثامنا: أسلوب الوفرة الوهمية: تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب في ظل الأزمات العنيفة والسريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد وكذلك يصاحب هذا النوع من الأزمات عوامل نفسية تؤثر بصورة حادة في المجتمع المحيط بالأزمة وتؤدي إلى استقطاب وجذب هذا المجتمع لصالحها ولصالح تصعيد الأزمة، وأهم هذه الأزمات هي تلك التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة.

وفي ظل هذا النوع من الأزمات فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام هذا الأسلوب الذي خلاصته إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية ولا داعي للخوف والقلق.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن ما تقواه إدارة المنظمة بخصوص هذه الوفرة هي مجرد شائعات من أجل إنقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب مواز لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة إلى طبيعتها. أي أن هذا الأسلوب يعتمد على الإدعاء بعدم صحة ما يشاع بخصوص هذه الأزمة قبل أن تستفحل في المنظمة، وإذا لم تتجح المنظمة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جدا.

تاسعا: أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها: هذا الأسلوب تستخدمه المنظمات مع الأزمات القوية العنيفة، التي تتصاعد بشدة، ولا يمكن لإدارة المنظمة أن تتجح في إيقافها في قوة عنفوانها، ولذلك فإنها تلجأ إلى ركوب موجة هذه الأزمة لحين بدء تراجعها وتلاشيها، وتكون في هذه الأثناء قد نجحت في تحويل مسار هذه الأزمة إلى مسارات أخرى لا تلحق بالمنظمة أضرارا، أو قد تكسب من عملية تحويل المسار بعض المنافع الإستراتيجية أو التشغيلية للمنظمة.

ويتطلب تنفيذ هذا الأسلوب (أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها) استيعاب الإدارة النتائج الأزمة والرضوخ مؤقتا ونسبيا لهذه النتائج، والاعتراف بأسباب هذه الأزمة والعمل بكل السبل من أجل التغلب على هذه الأسباب، ومعالجة ومكافحة كل نتائجها وجميع إفرازاتها وانعكاساتها بصورة تؤدي إلى تقليل مخاطر وأضرار هذه الأزمة إلى أدنى حد ممكن.

ويتطلب استخدام هذا الأسلوب أيضا لجوء إدارة المنظمة إلى استغلال حالة الأزمة والإفادة منها من أجل تحقيق السيطرة الكاملة على مجريات الأمور، وهذا يتطلب استقطاب وحفز مشاركة جميع أصحاب المصالح للتعاون والتنسيق في إدارة الأزمة، ووضع وتنفيذ الخطط التي تكفل زيادة انتماء أفراد المنظمة وتعظيم أدائهم و إنتاجيتهم وتحسين الأداء العام للمنظمة

كما أن استخدام هذا الأسلوب يتطلب قيام إدارة المنظمة باختراق صفوف قوى الأزمة والتأثير فيها بصورة إيجابية لصالح المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وإقناع قوى الأزمة بخطط إدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق عمليات التطوير والتحسين المستمر والتجديد والإصلاح والتوسع والنمو وتحقيق الإبداع في كل محاور ومجالات أعمال المنظمة.

والتعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفقا لهذا الأسلوب) يتطلب عدم النظر إلى الأزمة على أنها لا تتضمن سوى العناصر السلبية، فالأزمة قد تتضمن عناصر ايجابية، وهذه العناصر يجب أن تستفيد منها إدارة المنظمة وترتكز عليها وأن تعمل على استخدامها في تطوير المنظمة وإجراء التغييرات الإيجابية فيها. (يوسف أبو فارة: 2009، 288)

7. أهمية إدارة الأزمات: لقد زاد الاهتمام -ولا يزال يتزايد- الاهتمام بحقل إدارة الأزمات، وهذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها:

▪ إن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية وعلى البيئة الخارجية، وهذا يجعل هذا الحقل موضع اهتمام من كل المستويات.

▪ إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وقد باتت المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة تطالب وتصر على تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة.

▪ هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المنظمات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى آثارها، ومن هنا، فقد أدركت المنظمات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد أيقنت هذه المنظمات أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدني وتقليل الخسائر المالية والاقتصادية.

- العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة: هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ما، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1. حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لا تصل إلى هذه الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد.

2. عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الأزمات).

3. وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات، إذ أن هذا الواقع يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمات من مخاطر وأزمات، وهذا يؤدي إلى وقوع المنظمة في الأزمات قبل أن يجري رصد أية إشارات أو إنذارات مبكرة خاصة بهذه الأزمة. (فؤاد حمدي بسيسو: 2010، 73).

8- المنظمات المستعدة للأزمات: في هذا المبحث يجري تناول خصائص المنظمات المستعدة للأزمات، ونتائج وانعكاسات إدارة الأزمة على هذه المنظمات.

- خصائص المنظمات المستعدة للأزمات: تتطرق نظرية إدارة الأزمات إلى الخصائص التي تتصف بها المنظمات المستعدة للأزمة والتي تتجح في التعاطي مع الأزمة، ومن هذه الخصائص:

- علاقات فاعلة وجيدة مع الحكومة والسلطات المحلية.
- وضوح سلسلة الأوامر في المنظمة
- عمليات تقدير مواقف روتينية لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية
- نظم تحذير وتنبيه فاعلة
- اتصالات داخلية فاعلة
- اتصالات خارجية فاعلة
- برامج تدريب مستمرة للعاملين
- وجود خطط حالية ومحدثة لإدارة الأزمات والتعاطي مع الطوارئ
- فحص مستمر لمستوى الأمن والأمان في المنظمة
- فهم كامل لكل مرحلة من المراحل التي تمر بها المنظمة
- نتائج وانعكاسات الأزمة: وعن ما يجري اتخاذه من إجراءات تجاه كل أزمة، ومن النتائج الناجمة عن إدارة الأزمات ما يأتي:

- الأوجه السلبية أو الإيجابية للأزمات وتأثيرها على المجتمع والمنظمة
- التأثيرات البيئية للأزمات
- التأثيرات الاقتصادية للأزمات
- النتائج الاقتصادية للأزمة: الأزمة تتسبب في نتائج اقتصادية سلبية وحجم الآثار السلبية يعتمد على حجم الأزمة، وحجم الخراب والدمار الذي أحدثته هذه الأزمة، وطبيعة الأزمة (فيما إذا كانت أزمة طبيعية أو أزمة من صنع الإنسان)، ومدى استعداد المنظمة لمواجهة الأزمة والتعاطي معها، والآثار الاقتصادية تتضمن عناصر كثيرة منها:

- تدمير التسهيلات
- فقدان موارد العمل وخسارتها
- فقدان سجلات ومعلومات مهمة

- فقدان أعمال قائمة وفرص مستقبلية
- تحطم سمعة المنظمة وتشويهها
- آثار سلبية على البيئة والحياة البرية والحياة النباتية (في الأزمات الطبيعية). (طارق صالح:2010، 28).

▪ **نتائج إيجابية للأزمات:** إن الفكرة العامة عن الأزمات هو أنها تخلف المشكلات والسلبيات والجوانب المظلمة، غير أن هناك فوائد كثيرة قد تنجم عن الأزمات، ومن هذه النتائج الإيجابية للأزمات -على سبيل المثال- ما يأتي:

1. **تسريع عمليات التغيير:** إن حدوث أزمة ما يعقبها في الأغلب عملية تغيير، وهذا التغيير قد يكون في الخطط أو في الإجراءات أو في الأساليب أو غير ذلك، وحتى تتخلص المنظمة من الآثار والانعكاسات السلبية للأزمة فإنها تسعى إلى تسريع عمليات التغيير، وهذا التغيير يكون إيجابياً.
2. **إتاحة الفرصة لإجراء تغييرات جوهرية في طواقم المنظمة:** في ظل الظروف العادية لا يكون من السهل إجراء تغييرات جوهرية في طواقم العاملين والمديرين في المنظمة، أما في ظل الأزمات، فإن الفرصة تصبح مواتية أكثر، ويصبح لدى إدارة المنظمة مبررات كثيرة وأسباب متعددة لإجراء تعديلات وتغييرات في هذه الطواقم كحلول واقعية لمواجهة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية ودرجة عالية من الاقتداء من خلال الموارد البشرية الجديدة ذات الخطط والأفكار الجديدة.
3. **ميلاد الأبطال الجدد:** تؤدي ظروف الأزمة وطبيعة أحداثها وتلاحق هذه الأفكار والآراء الابتكارية والإبداعية القادرة على مواجهة الأزمات وإدارتها بنجاح، وتبدأ المنظمة بالاستفادة من أفكارهم وآراءهم وخبراتهم في التعاطي مع المواقف الحرجة والصعبة ومع الأزمات القادمة المحتملة.
4. **بروز مزايا تنافسية جديدة:** إن الضعف الذي يصيب المنظمة بسبب أزمة ما يجعلها تبحث في تعزيز نقاط ضعفها في مواجهة نقاط الضعف، ويدفعها إلى البحث عن فرص جديدة لاستثمارها والخروج من الآثار السلبية للأزمة، وهذا كله يقودها إلى النجاح في الجودة أو في التسليم أو في التوزيع أو في الكلفة أو في السرعة أو في غير ذلك.
5. **رسم استراتيجيات جديدة:** إن الأزمات تتطلب إعادة النظر في الخطط الإستراتيجية التي سبق أن تم وضعها ورسمها في ظروف مختلفة عن الظروف المواقبة للأزمة، وهنا تبرز صعوبات كبيرة تغيير هذه الخطط، إذ أن الإدارة العليا تنظر إلى هذه الخطط على أنها " مقدسة " ولا يجوز تغييرها أو الخروج عنها وعن محتواها وإطارها.

وهنا، لابد من القول والتأكد على أنه بصورة عامة ليس هناك ما يعيب عمليات التخطيط، لكن التخطيط هو من الأعمال الروتينية، وإتباع الخطط المرسومة والالتزام الشديد بأطرها ومحتواها يعد ابتعاداً عن الإبداع الذي يمكن أن يتحقق من خلال بعض الأفراد المبدعين في المنظمة. (عبد الوهاب احمد كامل: 2003، 69).

9- فريق الأزمة: في هذا العنصر يجري تناول طبيعة فريق الأزمة ومسمى هذا الفريق واختيار فريق الأزمة، وتدريب أفراد فريق الأزمة، ومجموعة من الشروط العامة في فريق الأزمة.

9-1 طبيعة فريق الأزمة: تلجأ إدارة الأزمات إلى التعامل مع أية أزمة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض، وهذا الفريق يختلف عن الإدارة المتخصصة بالأزمات والتي تدعى بـ " إدارة الأزمات "، فإدارة الأزمات هي إدارة تتمتع بصفة الاستمرارية والدوام في المنظمة وتكون مدرجة على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أما " فريق عمل الأزمة " فهو ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية وهذا الفريق هو فريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها، وقد يتطلب الأمر أن يجري تكليف هذا الفريق بالاستمرار بعد ذلك، وقد يجري حل هذا الفريق بعد انتهائه من معالجة هذه الأزمة.

ويجري اللجوء إلى تكوين " فريق أزمة " للتعامل مع كل أزمة، وليس بالضرورة أن يتعامل مع الأزمات الأخرى، إذ أنه لا توجد أزمات متماثلتان تماماً، فكل أزمة لها خصائصها وعناصرها وأسبابها ونتائجها التي تميزها عن أية أزمة أخرى، وإذا لوحظ أن أزمة ما تشبه أزمة أخرى، فإن التشابه يكون في بعض العناصر والمتغيرات فقط، ويكون هناك اختلاف وتباين في العناصر والمتغيرات الأخرى.

9-2 مسمى الفريق: تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تطلق إدارة الأزمات على هذا الفريق اسم " فريق الأزمة "، فأحياناً تجري تسميته " فريق إدارة الأزمة " أو " فريق العمل " أو " لجنة تحقيق " أو " فريق الخبراء " أو " لجنة حل المشكلات " أو " اللجنة الخاصة ".

وفي المجال السياسي و العسكري يطلق على هذا الفريق تسميات أخرى أيضاً مثل " قوات العمليات الخاصة " أو " قوات الانتشار السريع " وما شابه.

9-3 قواعد ومبادئ أساسية لعضوية فريق إدارة الأزمة: هناك مجموعة من القواعد والمبادئ التي ينبغي مراعاتها ضمن عضوية فريق إدارة الأزمة، وأهم هذه القواعد والمبادئ ما يأتي:

- إتباع أخلاقيات ومعايير الفريق.
- الالتزام بالأخلاق الحميدة.
- الوفاء بالمهام والواجبات المناطة بكل عضو من أعضاء الفريق .
- أخذ زمام المبادرة وتنفيذ المطلوب.

- تقديم أهداف الفريق على الأهداف الشخصية.
 - مساعدة أعضاء الفريق الآخرين على اكتساب المهارات الجديدة الأزمة لعمل الفريق.
 - تنسيق العمل مع أعضاء الفريق.
 - العمل على إطراء كل من يجيد عمله.
 - التجهيز الجيد لاجتماعات الفريق والمشاركة فيه بفاعلية.
 - حضور جميع الاجتماعات والحضور في الوقت المحدد.
 - التركيز على الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.
 - الاستماع إلى الآخرين دون أي مقاطعة .
 - إيراد النقاط الإيجابية في أفكار وآراء الآخرين قبل نقد هذه الآراء والأفكار وإبداء الملاحظات عليها (شهرزاد مسعود: 2013، 66).
 - مشاركة الآخرين في البيانات والمعلومات والمعرفة عن المشكلة (الأزمة) المطروحة.
 - تشجيع الآخرين على طرح الأسئلة التي توضح ملابسات الأزمة والظروف الفعلية التي تمر بها.
 - التأكد من عدم فهم ما يعرضه الآخرين
 - الاستعداد لتغيير الرأي إذا تبين أن هذا الرأي غير صحيح
 - إظهار عدم الموافقة على آراء الآخرين بأسلوب لبق يراعي مشاعرهم
 - مناقشة الجوانب التي تكون محل اتفاق في حالة عدم الاتفاق مع الآخرين في الجوانب الأخرى للحوار والنقاش حول الأزمة وحلولها.
 - العمل على شرح الأسباب والمبررات التي تعزز ما يتم طرحه من أفكار وآراء.
 - الاستماع بطريقة بناءة إلى آراء وأفكار الآخرين دون اتخاذ مواقف دفاعية.
- وهناك شروط عامة في فريق الأزمة، علما أنه يختلف أسلوب تشكيل فريق الأزمة من أزمة إلى أزمة أخرى، وهذا الفريق يجب أن يتم إعداده وتدريبه وتجهيزه بحيث يكون قادرا وجاهزا للتعامل مع الأزمة بنجاح، وكل أزمة لها صفاتها وخصائصها وأسلوبها ومتطلبات خاصة لإدارتها ومعالجتها، وأهم الشروط العامة التي يجب توافرها في فريق الأزمة ما يأتي:
1. شروط تتعلق بعمر أعضاء الفريق وجنسهم (النوع الاجتماعي: ذكر أو أنثى) وتأهيلهم العلمي.
 2. شروط تتعلق بالطباع والصفات الشخصية لأعضاء فريق الأزمة، ومن هذه الطباع والصفات:
 - القدرة على التحكم بالأعصاب وعدم الانفعال وعدم التأثر العاطفي بمجريات الأزمة.

- الحرص الشديد والانتباه والوعي الكبير لكل ما يدور في ظل الأزمة.
- الانتماء والولاء التنظيمي الكبير للمنظمة والإيمان بأهدافها الاقتصادية والاجتماعية وأهدافها الأخرى.

- الاستعداد للتضحية إذا لزم الأمر في ظل الأزمة
- امتلاك المهارات والقدرات الجسمانية والعقلية التي تمكن أعضاء الفريق من التعامل مع الأزمة بنجاح.

- القدرة على رصد أحداث الأزمة وتتبعها وتحليلها
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب
- القدرة على التنبؤ بالحوادث وتوقع المسار المستقبلي للأحداث
- القدرة على شرح الأفكار وإيصالها إلى الجهات ذات العلاقة بسرعة وسهولة.

1- بناء فريق إدارة الأزمة: إن عملية بناء وتكوين فريق إدارة الأزمة هي ليست أمراً سهلاً، بل أن هذه العملية تتطلب إجراء التجميع الصحيح والمناسب للمهارات المطلوبة والأفراد الراغبين في أن يعملوا معاً بروح الفريق، وتمر عملية بناء وتكوين أي فريق ناجح (بما في ذلك فريق إدارة الأزمة) في أربع مراحل رئيسة كما يأتي:

1- مرحلة ما قبل مباشرة العمل: في هذه المرحلة تتبلور الرغبة لدى إدارة المنظمة لتكوين الفريق (فريق إدارة الأزمة) لقناعة إدارة المنظمة بأن هذا الفريق سيفكر في إدارة الأزمة ومواجهتها بصورة أفضل وبصورة أعمق وباستخدام أساليب ابتكاريه، وفي هذه المرحلة التي يجري فيها التفكير في بناء وتكوين الفريق فإنه يتم تحديد المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الأزمة، ويجب أن تصدر إدارة المنظمة قرارها مبكراً بتشكيل فريق إدارة الأزمة وتحديد السلطات المخولة لهذا الفريق، فهناك بعض الفرق تكون مهامها الأساسية هي تقديم النصح والإرشاد والتوصيات لإدارة المنظمة للعمل بموجبها، وهناك فرق أخرى تعطي صلاحيات كاملة أو شبه كاملة للتعامل مع الأزمة وإدارتها و تقويم أعضاء فريق الأزمة في التعامل معها.

2: توفير البيئة الملائمة لعمل الفريق: يجب أن توفر إدارة المنظمة للفريق (فريق إدارة الأزمة) جميع الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لعمل هذا الفريق، إضافة إلى توفير الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة والمناسبة لهذا الفريق، إضافة إلى توفير الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة والمناسبة لهذا الفريق إضافة إلى ضرورة دعم الإدارة العليا للفريق، إذ إن مستوى هذا الدعم هو المحور الرئيس لنجاح هذا الفريق في التعامل مع الأزمة وإدارتها.

3- مرحلة بناء الفريق وتكوينه: يجب أن تراعي إدارة المنظمة ثلاث نقاط رئيسية في بناء وتكوين الفريق (فريق إدارة الأزمة) بصورة سليمة، وهذه النقاط هي:

- النقطة الأولى: أن يتم تكوين واختيار أعضاء الفريق بصورة واضحة، إذ أن عدم التحديد الدقيق لمواصفات وخصائص كل عضو من أعضاء الفريق سيكون أحد أسباب إخفاق وفشل الفريق.

- النقطة الثانية: التأكد من قبول أعضاء الفريق (فريق إدارة الأزمة) لأهداف الفريق ومهامه وأنشطته الرئيسية الفرعية، فإذا لم يتحقق هذا القبول لدى هؤلاء الأعضاء فإن هذا الفريق سيواجه الفشل في أداء مهامه ونشاطاته في مواجهة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفعالية.

- النقطة الثالثة: ضرورة قيام غدارة المنظمة بتحديد وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة الممنوحة للفريق (فريق إدارة الأزمة) وأن يجري التحديد الدقيق أيضا لجميع الأدوار والمهام الاستثنائية المتوقعة منهم في ظل تطورات الأزمة وانعكاسها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وفي هذه المرحلة فإنه يجري اختيار فريق الأزمة، علما أن مهمة اختيار أفراد فريق الأزمة هي مهمة صعبة، إذ أن عملية اختيار تتطلب الحصول على الأفراد المؤهلين القادرين على مواجهة الأزمات ومعالجتها وإدارتها، يجب أن يتوافر في أفراد الأزمة مجموعة من المواصفات الشخصية التي تتعلق بالجوانب العقلية والجسدية والنفسية.

3-2- أهمية مهارة إدارة الوقت لفريق إدارة الأزمة: إن عنصر الوقت هو من العناصر المهمة التي تحدد

نجاح فريق إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمة والتعاطي معها وإدارتها بكفاءة وفعالية، وهذا العنصر (عنصر الوقت) مهم جدا من أجل تنفيذ الخطة (أو الخطط) إدارة الأزمة ضمن الأوقات والمواعيد المقررة، وإذ لم ينجح فريق إدارة الأزمة في التعاطي مع الأزمة من خلال إدارة الوقت بصورة فاعلة فإن هذا الإخفاق سوف ينعكس في صورة إخفاق حقيقي في إدارة الأزمة. (سوسن سالم الشيخ: 2003، 41).

إن إدارة الوقت تلعب دورا مهما وجوهريا في إدارة الأزمة، إذ أن الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة هو وقت محدود، وينبغي اتخاذ القرارات المناسبة في ظل المدة الزمنية المتاحة كما أن سيناريوهات إدارة الأزمة لا يمكن أن تنجح إذ لم تحدد لها جداول زمنية لتنفيذها ضمن توقيتات دقيقة وواقعية مع مراعاة الاحتمالات المختلفة التي تؤثر في الجداول الزمنية.

وهناك مجموعة من العناصر التي يجب أن يراعيها فريق إدارة الأزمة لضمان فعالية إدارة الوقت في التعامل مع الأزمة، وأهم هذه العناصر ما يلي:

- التقدير الصحيح لعدد الساعات المتاحة لفريق إدارة الأزمة للتعامل مع هذه الأزمة.
 - تقويم دقة البرامج الزمنية الموضوعة لتطبيق خطة (خطط) إدارة الأزمة للتعامل معها وهنا لا بد من التأكيد على أنه يمكن استخدام بعض الأساليب الكمية في هذا المجال، ومن هذه الأساليب أسلوب المسار الحرج ، فهذا يساعد في التأكد من دقة البرامج الزمنية الموضوعة للتعاطي مع الأزمة وإدارتها بكفاءة وفعالية.
 - ضرورة توفير وقت احتياطي يؤدي إلى تمكين المنظمة من التعامل مع الأحداث والحالات الطارئة التي قد تواجه فريق إدارة الأزمة في أثناء تعامله مع هذه الأزمة.
 - ضرورة مراعاة الوقت اللازم لاستجماع القوى والوقت اللازم لصيانة الآلات والمعدات و المعدات التي يحتاجها فريق إدارة الأزمة للتعامل مع الأزمة.
 - ضرورة مراعاة الحد الأقصى لساعات العمل المتاحة لعمل الآلات والمعدات والأجهزة المتوفرة في المنظمة والتي تلزم في التعامل مع الأزمة.
 - تحديد الوقت اللازم لتنفيذ أي مهمة من مهام الإدارة الأزمة في ضوء حساب معدلات دقيقة للأداء من خلال السجلات و التجارب السابقة .
 - ضرورة مراعاة الوقت الضائع الذي قد يضيع ويفقده فريق إدارة الأزمة بسبب معيقات الاتصالات والمواصلات وغيرها.
 - ضرورة اعتماد نظام فاعل لمتابعة تنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
 - ضرورة تنظيم استخدام وسائل الاتصالات في أثناء الأزمة، واستخدام نظم الاتصالات الحديثة.
 - ضرورة تنظيم الزيارات المختلفة إلى المنظمة.
 - ضرورة تفويض جانب من السلطات إلى المستويات الإدارية الأقل، مع ضرورة المتابعة الحديثة لمن فوضت إليهم، السلطات المتعلقة بالأزمة.(جمال الدين محمد:2006، 27).
- 3-3 أهمية امتلاك فريق إدارة الأزمة لروح الفريق:** إن أحد عوامل نجاح فريق إدارة الأزمة هو أن يتحلى هذا الفريق بروح الفريق، وهذه الروح (روح الفريق) هي أساس تماسك الفريق، وهي تعبر عن قوة الرغبة لدى أعضاء الفريق للبقاء في عضوية الفريق، وبترتب على روح الفريق أن يحب أعضاء الفريق بعضهم بعضاً، وأن يقبل هؤلاء الأعضاء أهداف هذا الفريق ويتعاونون معاً من أجل تحقيقها، كما أن روح الفريق هي تعبير عن الشعور العام لأعضاء الفريق ومدى تمثيل هذا الفريق لهم، وتجسد روح الفريق درجة الإحساس الجماعي لدى أعضاء الفريق بأنهم ينتمون إلى نفس الفريق ولديهم نفس المشاعر .

- ويمكن تحقيق روح الفريق في المنظمة فيما يلي:
- التنسيق والتقليل من الخلاف والتعارض.
 - تشجيع العاملين في المنظمة على تقديم ما يملكون من أفكار تساهم في تطوير العمل ومواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمة بكفاءة وفعالية.
 - الاهتمام الكافي بأراء الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم والتواصل المستمر معهم وتمكينهم من عرض آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم بحرية كاملة.
 - إدراك مدى خطورة الأداء الضعيف والرديء وتأثيراته السلبية على روح الفريق.
 - منح الآخرين الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات التي تخص مجالات العمل التي تربط بهم وتقع في دائرة مسؤوليتهم.
 - عدم الضغط على العاملين في المنظمة بصورة تؤدي إلى شعور هذا العامل بعدم المبالاة والهروب من أداء ما هو عليه من مهام وواجبات ومسؤوليات بالصورة المخططة.
 - التفاؤل والثقة في قدرات ومهارات الآخرين لكن دون تهوين أو تهويل، مع تعزيز عدم الاستهتار بما تواجهه المنظمة من صعاب، فهذه الأمور تؤدي إلى تعزيز روح الفريق وبناء المقاومة العالية لدى هذا الفريق لمواجهة الأزمات وتحدي الصعاب والصبر أمام المحن.
 - الالتزام الكامل بالأمانة والصدق والقيم الأخلاقية في ممارسة الأعمال، إذ أن عدم وجود هذا الالتزام يؤثر سلبا في روح الفريق. (ممدوح زيدان: 2003، 147).

3-4- أهمية التفكير الإبداعي لفريق إدارة الأزمة:

إن طبيعة المواقف التي يواجهها فريق إدارة الأزمة تحتاج إلى حلول إبداعية وابتكارية وغير تقليدية، وذلك من أجل وضع خطة وسيناريوهات التعامل مع الأزمة وتنفيذها وهذه الحلول الإبداعية توفرها عملية التكامل بين التفكير التقليدي والتفكير الإبداعي.

وتتطلب مواجهة الأزمات التي تقع في المنظمة، من فريق إدارة الأزمة، استخدام كل من التفكير التقليدي والتفكير الإبداعي، إذ أنه بعد أن يتوصل فريق إدارة الأزمة إلى مجموعة حلول ابتكارية وغير تقليدية لأزمة ما، فإن الأمر قد يتطلب استخدام التفكير التقليدي من أجل التوصل إلى قرار بشأن أفضل هذه الحلول، فعلى سبيل المثال قد يتم اللجوء إلى استخدام أسلوب شجرة القرار (أحد أساليب بحوث العمليات) من أجل اختيار البديل الأفضل والأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة، ويمكن تعزيز التفكير من خلال جلسات العصف الذهني، وهذا الأمر يتحقق عبر ثلاث مراحل كما يلي:

أ - مرحلة الجلسات التنشيطية: يجري في هذه الجلسات تدريب فريق إدارة الأزمات على إجابة إجراءات الإعداد للجلسات وتدريب هذا الفريق على أسلوب إدارة هذه الجلسات وكيفية تقويم الأفكار المقدمة.

ب- مرحلة جلسات إنتاج الأفكار (جلسات العصف الذهني): يجري في هذه الجلسات عمليات استثارة متبادلة بين أفراد فريق إدارة الأزمة من أجل التوصل إلى أفضل وأحسن الأفكار الإبداعية وغير النمطية التي تناسب الأزمة التي تواجهها المنظمة ، وهذه الأفكار تنتج عن عملية التفاعل الذهني بين أفراد فريق إدارة الأزمة، وخلال هذه الجلسات لا يكون مسموحاً نقد الأفكار المقدمة أو تقويمها، وتتراوح المدة الزمنية لكل جلسة من جلسات العصف الذهني بين 20-40 دقيقة، وقد تزيد مدتها عن ذلك في ضوء طبيعة الأزمة التي تواجهها المنظمة وفيما إذا كان الوقت المتاح يسمح بإطالة المدة الزمنية لهذه الجلسات، من جانب آخر، فإنه يجب أن لا يزيد عدد المشاركين في جلسة العصف الذهني عن 15 شخص، وإذا زاد العدد عن ذلك فإنه ينبغي أن يلتقي جميع المشاركين بخصوص الحلول المقترحة اللازمة.

ويجب أن يتم تعيين رئيس ومقرر لجلسة العصف الذهني، وتكوب المهمة الرئيسية للمقرر هي تسجيل إجراءات الجلسة وجميع وقائعها. (علاء احمد صلاح: 2004، 76).

ج -مرحلة جلسات تقويم الأفكار:

يجري عقد هذه الجلسة الجلسات بعد انتهاء جلسة جلسات العصف، ويقوم رئيس فريق إدارة الأزمة بتحديد موعد هذه الجلسة، جلسات بعد مدة زمنية مناسبة من موعد انتهاء جلسة جلسات العصف الذهني، وتبدأ جلسة تقويم الأفكار بإعادة الإطلاع على ما تم تسجيله في جلسة، جلسات العصف الذهني، من أجل إعادة استثارة أفكار أعضاء الفريق، ويجري في هذه الجلسة الوصول إلى الفكرة ، الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تكون حلاً مناسباً لأزمة التي تتعرض لها المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى هناك شكلاً مهماً للتفكير الإبداعي في المنظمات في أثناء الأزمات وهذا الشكل من أشكال التفكير الإبداعي يدعى "الجماعة العلمية" (يوسف أبو فارة: 2009، 81).

10- نماذج إدارة الأزمات: يتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلية للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب، وتتباين في جوانب أخرى، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

أولاً- نموذج fink: هذا النموذج يؤكد على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب ومنع الأزمة من الوقوع واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة، ويؤكد هذا النموذج أن على الإدارة أن تقوم بما يأتي قبل وقوع الأزمة:

1- أن تنفذ عمليات التنبؤ بالأزمة.

2- أن تطور خطة لإدارة الأزمة.

أما بعد حصول الأزمة، فإن على الإدارة أن:

1- تتحد الأزمة وتشخصها بدقة وسرعة .

2- أن تقوم بعزل و فصل هذه الأزمة بصورة سريعة .

3- تعمل أخيرا على إدارتها بصورة سريعة .

1. منظور نموذج Fink ما قبل الأزمة:

التنبؤ بالأزمة: للتنبؤ بالأزمة (وفقا لهذا النموذج) فإن أسلوب fink للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي:

أ- قيمة أثر الأزمة: إن التنبؤ بالأزمة يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة، وهذه الأسئلة هي نوع "أسئلة ماذا لو" "what if questions" ويفضل أن تتضمن هذه الأسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة، ويعد طرح هذه التساؤلات من المهام الأساسية في التنبؤ بالأزمة، وفي ضوء الموقف الافتراضي الذي تبنيه الإدارة على أساس إجابة الأسئلة المتعلقة بالتنبؤ بالأزمة، فإن الحاجة تبرز لقياس وحساب قيمة أثر الأزمة (CIV)، ومعنى ذلك قياس الخراب والدمار والآثار السلبية التي تنتج عن الأزمة فيما لو لم يتم اتخاذ أي تصرف أو إجراء لمواجهة ومنع إدارة هذه الأزمة، ومن أجل اشتقاق قيمة أثر الأزمة فإنه ينبغي إثارة التساؤلات الخمسة الآتية المتعلقة بالأزمة المتوقعة:

- ما هو مستوى التغلغل الذي ستبلغه الأزمة في المنظمة (إذا تمكنت الأزمة من النفسي والانتشار ونشر المخاطر في المنظمة بصورة متسعة وبكثافة). (صلاح عباس: 2007، 91).

- إلى أي مدى يمكن أن تصل أخبار وتطورات الأزمة إلى علم جهات خارجية (مثل وسائل الإعلام وبعض الوكالات الحكومية).

- إلى أي مدى يمكن أن تتأثر وأن و تهز سلبا الصورة الذهنية المنظمة والصورة الذهنية لإدارتها في ظل الأزمة المحملة.

- إلى أي مدى يمكن أن يلحق الدمار والخراب والأذى بالمستوى الأدنى bot tom line من المنظمة في ظل الأزمة. (صلاح عباس: 2007، 92).

وللوصول إلى قيمة رقمية لقيمة أثر الأزمة (CIV) فإنه يتم إعطاء كل سؤال قيمة رقمية تتراوح بين صفر إلى 10 (بحيث تعبر قيمة الصفر عن أدنى إجابة وتعبر قيمة الـ 10 عن أعلى إجابة). ثم يتم جمع القيم الخمس الناجمة عن إجابة كل سؤال (وأعلى قيمة لهذا المجموع هي 50)، ثم يجري تقسيم

هذه القيمة على الرقم 5، ويجري تحديد هذه القيمة على تدرج عمودي يمثل مستويات قيمة أثر الأزمة.

ب. **عنصر الاحتمالية:** يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر وال100% للتعبير عن الاحتمالية، أي أنه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية، ويتم وضع هذه القيمة الاحتمالية على محور أفقي يتراوح تدرجه بين (صفر-100)، وتوضح قيمة أثر الأزمة على المحور العمودي الذي يتراوح تدرجه بين (صفر-10)، والمحوران معا يشكلان بارومتر الأزمة *crisis baromètre*، والشكل الآتي يوضح ذلك.

ويمكن أن تستفيد الإدارة من بارومتر الأزمة في تحديد مستوى خطورة الأزمة المترتبة، على سبيل المثال قد تكون قيمة أثر الأزمة (CIV) مرتفعة (أكبر من 5)، وقيمة عنصر الاحتمالية مرتفعة (أكبر من 50%) وهذا يعني أن الأزمة المترتبة هي أزمة على درجة عالية من الخطورة، وتقع في مجال الأحمر، وهذا يضع على عاتق الفريق إدارة اللزمات في المنظمة مهمة صعبة البحث بحذر وحرص شديد عن أساليب بديلة متعددة لإنقاذ المنظمة من الخطر.

ج: **درجة التأثير:** ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن، ومن جانب آخر فإنه ينبغي امتلاك المقاييس التي تمكن الإدارة من قياس درجة تأثير الأزمة بحيث يتم تحديد فيما إذا كانت درجة التأثير جوهرية أو غير جوهرية، وتصبح الإدارة قادرة على إجراء هذه القياسات بحكم معرفتها وخبراتها في التعامل مع الأزمات، وفي كثير من الأحيان ينجح فريق إدارة الأزمة في تحويل المخاطر إلى فرض حقيقية. (يوسف أبو فارة : 2009 ، 199)

د. **تكلفة التدخل لإدارة الأزمة:** لا بد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة، فإذا كانت تكلفة التدخل أعلى من التكاليف المترتبة على حصول الأزمة فإن الإدارة قد تسمح لهذه الأزمة أن تحصل، ولكن التكاليف التي ينبغي مراعاتها منا تقسم إلى قسمين هما:

- التكاليف النقدية المادية: هذه التكاليف تجسد في جميع التكاليف التي تدفعها أو تخسرها المنظمة من أجل منع وتجنب الأزمة.

- التكاليف النقدية المعنوية: تتجسد في الخسائر المترتبة على وقوع الأزمة، مثل الأضرار التي تلحق بسمعة المنظم والصورة الذهنية للمنظمة .

2. **التخطيط للتعامل مع الأزمة:** إن الإعداد لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات، ومن الضروري أن يكون لدى المنظمة خطط محدثة وعملية وأن تحقق هذه

المخطط للمنظمة منافع كثيرة أهمها أنها تتيح للإدارة فرصة للتشاور والاتفاق على أسلوب/ أساليب التعامل مع الأزمة/ الأزمات المترتبة قبل وقوعها.

أن خطة إدارة الأزمة يجب أن تتضمن:

أ- قائمة بأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة:

ب- إجراءات وتصرفات محددة ومفصلة للتصرف بموجبها إزاء كل من أنواع الأزمات ضمن مجريات الأحداث في مواقف الأزمات المفترضة.

ج- تشكيل فريق من الأفراد المسؤولين عن إدارة الأزمة وهؤلاء هم فريق إدارة الأزمات ولا تكون مهمتهم وضع الخطط واتخاذ القرارات الحرجة فقط بل يقومون أيضا بتنفيذ الخطط والقرارات والإشراف على تنفيذها، وينبغي تخصيص فريق لكل نوع من أنواع الأزمات المترتبة، أو فريق عام لإدارة الأزمات على اختلاف أنواعها، كما ينبغي توفير البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بفريق إدارة الأزمات، على أن تتضمن أرقام هواتف العمل وهواتف الفريق وخارج العمل حتى يمكن الوصول إليهم خارج أوقات الدوام الرسمي ويجب تحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار. (فؤاد حمدي بسيسو : 2010، 115).

د- يجب أن تتضمن الخطة لقاءات بين عناصر من فريق إدارة الأزمة من جهة وأفراد تم اختيارهم بحكم اختصاصهم (مثل متخصصين في القدرات الفنية ومتخصصين في الموارد البشرية ومتخصصين في الإدارة المالية)، ويتم الاتفاق على كيفية معالجة كل من أنواع الأزمات.

وهناك مجموعة من التساؤلات لتطوير خطة وفاعلية لإدارة الأزمة، ومن أهم هذه التساؤلات:

- من المسؤول عن التحذير وإبلاغ العاملين بكل المستجدات المتعلقة بالأزمة والتعامل معها.
- من يمثل الطاقم الخلفي للإدارة .
- من المسؤول عن الاتصال والتعامل مع وسائل الإعلام.
- من هي الجهات والوكالات المحلية أو الوطنية التي قد تحتاج المنظمة أن تبليغها بالأزمة وتطوراتها وتداعياتها.
- ما هو الدور الإعلامي وغير الإعلامي الذي يلعبه موظفو الاستعلامات والاستقبال في ظل الأزمة
- كيف يرد موظفو الاستعلامات والاستقبال على استفسارات الزبائن والجمهور .
- هل من الضروري أن يتصرف موظفو الاستعلامات والاستقبال ويردون على التساؤلات المتعلقة بالإشاعات والأقاويل.

- ما هي خطة المنظمة لمواجهة الإشاعات والتعامل معها.
- من هو المتحدث باسم المنظمة في ظل الأزمة (ملاحظة: هذا الشخص يختلف باختلاف طبيعة الأزمة، ولكن ينبغي تعيين شخص قادر على الصمود أمام ضغوط الصحافة، إذ أن هناك صحافة، تميل إلى تضخيم الأمور وطرح أسئلة نارية، وهنا ينبغي أن يكون المتحدث باسم المنظمة قادراً على شرح الموقف، وقادراً على الدفاع عن المنظمة بالمنطق والأدلة والبراهين وليس بالأساليب العاطفية)
- **منظور نموذج Fink أثناء الأزمة** : إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمة المرتقبة هو ليس أمراً كافياً، وهذا ما يدفع الكثير من المنظمات إلى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة عن طريق عقد ورشات عمل لاختبار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعة على التعامل مع الأزمة، ومدى كفاءة قدرة الفريق إدارة الأزمة، على التصرف عند حصول الأزمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة. (عاصم محمد الاعرجي: 1977 ، 68).
- إن المنظمة التي تستخدم وتعتمد الخطوات السابقة (التنبؤ بالأزمة ووضع خطة شرطية للتعامل معها) تكتشف أن كثير من الأزمات يتم منعها وتجنبها، أما الأزمات التي لا يمكن تجنبها بحكم طبيعتها وقوتها، فإن المنظمة تجد نفسها قادرة على أن تؤدي بفعالية جميع المهام المطلوبة في أثناء الأزمات. وأهم هذه المهام:

- 1- تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة.
- 2- فصل وعزل الأزمة بصورة سريعة.
- 3- إدارة هذه الأزمة بصورة سريعة.

وفيما يأتي توضيح لهذا المهام:

- 1- **تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة**: إن الخطوة الأولى في التعامل مع الأزمة التي وقعت وحصلت فعلاً في تحديد هذه الأزمة بدقة وسرعة، والدور الأساسي للإدارة هو تحديد الأزمة الحقيقية. إن الأسلوب الأمثل لتحديد وتشخيص الأزمة يكون من خلال طرح التساؤلات الآتية:
 - هل هناك فرصة وحظ في أن هذا الموقف/ موقف الأزمة- إذ ترك- سوف لن يتفشى بصورة عميقة وكبيرة في المنظمة ولن تزيد كثافة الأزمة فيها.
 - هل هذه الأزمة تتسبب في اهتمام غير مرغوب فيه من جانب أطراف خارجية (مثل وسائل الإعلام وبعض الجهات والوكالات الحكومية).

- هل هذه الأزمة ربما تتداخل وتتضارب مع الأعمال الاعتيادية للمنظمة وتؤثر في بعض أو كل سلوكياتها.

- هل الأزمة ستجعل المنظمة وإدارتها تبدو في صورة سيئة للبيئة الخارجية (وخصوصا للزبائن والجمهور والمستثمرين) وتفقد مصداقيتها.

- كيف تؤثر هذه الأزمة على الإدارة الإشرافية والعاملين. (محمد سرور الحريري: 2012، 17).

2- **فصل وعزل الأزمة بصورة دقيقة وسريعة:** إن تحديد الأزمة بدقة وسرعة في الخطوة السابقة يسهل على المنظمة أن تفصل وتعزل هذه الأزمة بنجاح، ويترتب على عزل الأزمة، إذ أن عدم عزل الأزمة (بعد تحديد طبيعتها) سيؤدي إلى سحب العاملين إلى ممارسة مهام وواجبات بعيدة عن طبيعة عملهم، وبعد تحديد الأزمة وعزلها بسرعة ودقة، فإن الصورة تصبح أكثر وضوحا ويصبح لدى فريق إدارة الأزمة فكرة واضحة بخصوص الأفعال والتصرفات actions الواجب اعتمادها اتجاه الأزمة.

3. **إدارة الأزمة بصورة سريعة:** إن نجاح المنظمة في تحديدي الأزمة بسرعة ودقة، ونجاحها في فصل وعزل هذه الأزمة، يجعلها قادرة على أن تدبر هذه الأزمة بقدر أعلى من النجاح، وتعمل الإدارة الناجحة للأزمة على تحويل سوء الحظ والتهديدات والمخاطر إلى فرض يمكن الاستفادة منها في تعظيم قيمة المنظمة، ويتطلب نظام المنظمة في إدارة الأزمة عدم السماح لهذه الأزمة بالتداخل مع الأعمال الاعتيادية للمنظمة، وعدم السماح لهذه الأعمال الاعتيادية بالتداخل مع الحلول المقترحة للأزمة.

وفي هذه المرحلة فإنه ينبغي وضع خطة الأزمة خطة التنفيذ، ومنح فريق إدارة الأزمة الصلاحيات الكاملة اللازمة للتعامل مع هذه الأزمة، ويعتمد نجاح المنظمة في تنفيذ هذه الخطة على عوامل متعددة أهمها قدرات فريق إدارة الأزمة ومدى الاستجابة لتعليمات وتوجيهات هذا الفريق، وتحذر دراسات كثيرة فريق إدارة الأزمة من التصرف بنزوة إدارية وباندفاع عاطفي لا يستند إلى أسس علمية، وتحذر أن يقع هذا الفريق ضحية شلل التحليل وفي أثناء هذه المرحلة فإن فريق الأزمة قد يجرب أكثر من أسلوب ما فإنه يوضع جانبا وتجري تجربة أسلوب غيره ، ولكن هذه التجربة ينبغي أن لا يكون عشوائية، بل في ضوء دراسات وأسس تحليلية متينة.

ثانيا نمودج أنتوكو/ نيود Nude /Antoko : يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما أن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل.

ووفقا لهذا النموذج، فإن الإدارة الفاعلة للأزمة هي:

تجميع للمقاييس المتوقعة التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها اتجاه أي موقف طارئ.

وتتضمن الإدارة الفاعلة للأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي:

أولاً: تشكيل فرق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة.

ثانياً: تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.

ثالثاً: إنشاء مركز لإدارة الأزمات.

رابعاً: اختبار خطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فاعليتها المترتبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.

خامساً: التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لذلك

1- تشكيل فريق مختص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة:

إن استخدام هذا النموذج يتطلب في البداية تشكيل فريق مختص في إدارة الأزمات يدعى (فريق إدارة الأزمة) وبموجب هذا النموذج يجري تشكيل فريق موسع وشامل لإدارة الأزمة، وهذا الفريق يكون مسؤولاً عن صناعة القرارات والإعداد والتنسيق للتعاطي مع الأزمة في ضوء التوقعات المبنية على مؤثرات الأزمة.

إن يمكن القول أن الخطوة الأولى في هذا النموذج هي اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة، وأول وأهم الأعضاء هو قائد فريق إدارة الأزمة، وهذا الشخص ينبغي أن:

- يمتلك الخبرة الكافية في إدارة الأزمات.
- يمتلك السمات الشخصية التي تؤهله إلى إدارة الأزمات. (يوسف أبو فارة : 2009، 207).
- يمنح الصلاحيات الكافية للتعاطي مع الأزمة دون الحاجة إلى مراجعة الإدارة العليا في كل قرار وفي كل صغيرة وكبيرة .

- وينبغي أن يقوم قائد إدارة الأزمة باختيار قائد مناوب وهذا القائد المناوب يجب أن يكون قادراً على أداء جميع الوظائف الأساسية لإدارة الأزمات وإدارة الفريق (فريق إدارة الأزمة).

أما اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمات فإنه يتم بالاتفاق والتنسيق بين: قائد فريق إدارة الأزمة، القائد المناوب لإدارة الأزمة، الإدارة العليا للمنظمة.

وفيما يأتي عرض وتوضيح لأهم أعضاء فريق إدارة الأزمة:

مدير العلاقات العامة: إن أحد العناصر المهمة في فريق إدارة الأزمة هو مدير العلاقات العامة، إذ أن هذا المدير هو المتحدث الرسمي باسم المنظمة ولذلك فإنه يجب أن يكون متخصصا بالعلاقات العامة، ويمتلك قدرات ومهارات اتصال عالية يجب أن يتمتع بثقة قائد فريق إدارة الأزمة والقائد المناوب، وأن ينسق معهما باستمرار، من جانب آخر يجب اطلاع مدير العلاقات العامة بجميع التطورات والمستحبات المرتبطة بالأزمة.

ضابط ارتباط الأمن: يعد الضابط ارتباط الأمن إن أحد العناصر المهمة ضمن فريق الأزمة، وهذا الضابط يكون مسؤولا عن مراقبة الأمن الداخلي في المنظمة، والاتصال مع الجهات والوكالات الخارجية ذات العلاقة (مثل الشرطة و الإطفائية وغيرها). وفي بعض أنواع الأزمات، يكون من الضروري أن تستعين المنظمة بخبراء ومستشارين في الأمن.

ضابط ارتباط الحكومة: من الضروري أن تكون ضمن فريق الأزمة ضابط ارتباط مع الحكومة، وتكون مهمة هذا الضابط الاتصال والتنسيق مع الجهات الحكومة على المستوى المحلي وعلى المستوى الوطني: ومع الجهات التشريعية والقضائية والتنفيذية" (يوسف أبو فارة : 208، 2009).

وإذا حصلت الأزمة في أحد فروع المنظمة الخارجية (العاملة خارج الدولة) فإنه قد يكون من الضروري الاتصال ببعض الجهات الحكومية في تلك الدولة.

وهنا ينبغي التأكيد على ضرورة أن يحظى كل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة بالدعم الإداري الكافي، ورفده بالموارد البشرية للأزمة لتنفيذ خطط إدارة الأزمة المترتبة.

***المتخصص القانوني:** من العناصر المهمة في فريق الأزمة، هو العنصر القانوني، إذ ينبغي أن يجري تحديد متخصص قانوني ضمن هذا الفريق، وتكون مهمته إعطاء الرأي القانوني في كل تصرف من تصرفات فريق إدارة الأزمة، وتزويد الفريق بالآراء القانونية المناسبة في المواقف المختلفة، والبحث عن مخارج قانونية لبعض المواقف الحرجة التي تقع فيها المنظمة إن هذا التخصص القانوني ضمن فريق إدارة الأزمة هو أمر مهم، خصوصا أن النتائج السيئة للأزمة تفرض عليها معارك قضائية في قضايا ترفع عليها أمام المحاكم.

***المتخصص المالي:** يعد التخصص المالي عضوا مهما في فريق إدارة الأزمة، وتكون مهمته إدارة الأوضاع المالية للمنظمة، وخصوصا التخطيط المالي، ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، والتحقق من صحة وسلامة عمليات التبادل المالي، والتحقق من أمن البيانات المالية، وإعادة تحديث الخطط المالية باستمرار بما ينسجم مع مستجدات ومجريات الأزمة.

* **متخصص عمليات الإغاثة:** في الكثير من الأزمات، ينجم عن الأزمة آثار سلبية تدميرية كبيرة، ويلحق الأذى والضرر والخسائر بإعداد كبيرة من الأفراد، وهنا تحتاج المنظمة إلى التنسيق والترتيب مع منظمات الإغاثة على المستوى المحلي على المستوى الوطني والعالمي، ومن هنا تكون هناك ضرورة لإدراج متخصصين في عمليات الإغاثة.

* **ضابط ارتباط طبي:** إن ضابط الارتباط الطبي هو عضو مهم في فريق إدارة الأزمة، وتبرز أهمية هذه الوظيفة عندما تؤثر الأزمة بصورة سلبية في صحة الأفراد داخل و/أو خارج المنظمة، وتؤثر في رفاهيتكم وسعادتهم، ويكون من المهمات الأساسية لهذا الضابط إيصال البيانات والمعلومات الصحيحة و الموثوق إلى الأفراد، وعدم السماح بنشر أية بيانات أو معلومات مضللة (يوسف أبو فارة : 2009، 209).

* **ضابط ارتباط الضحايا وعائلات الضحايا:** إن هذا العضو يكون مهما في الأزمات التي ينجم عنها ضحايا وجرحى TRAUMATIC، إذ أن الضحايا وعائلات الضحايا يحتاجون إلى من يهتم باحتياجاتهم وسد العوز الناجم عن هذه الأزمة، وهنا يكون مطلوباً من المنظمة لتلبية احتياجات هؤلاء في حدود علاقاتها بهذه الأزمة، وفي كثير من الأحيان تتدخل المنظمة في هذه الأزمات حتى لو لم يكن لها علاقة بهذه الأزمات حتى لو لم يكن لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها ويكون هذا التدخل تحت عنوان العلاقة مع المجتمع، والمسؤولية الاجتماعية، وفي هذا النوع من الأزمات قد تكون المنظمة مصدراً لها للحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة المتعلقة بضحايا الأزمة.

* **ضابط ارتباط موقع الأحداث:** في كثير من الأحيان يكون موقع أحداث الأزمة خارج إطار مقر المنظمة، وهنا تقتضي الضرورة تحقيق اتصال دائم وتنسيق متواصل بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، و يكون من الضروري تحديد ضابط ارتباط في موقع الأحداث، وتكون له مهام متعددة أهمها تزويد الفريق بتقارير محدثة و دقيقة حول الأزمة وتطورها.

* **ضابط ارتباط دولي:** إن المنظمة التي تعمل وتواكب أعمالها على مستوى عالمي تحتاج إلى تضمين ضابط ارتباط دولي ضمن فريق إدارة الأزمة، وهذا العضو يكون مسؤولاً عن المهام الدولية التي لا تندرج ضمن مسؤوليات وواجبات مدير العلاقات العامة أو مسؤوليات وواجبات ضابط ارتباط الحكومة، وفي الختام ينبغي التأكيد على ضرورة تشكيل فريق إدارة الأزمة من أكثر الأفراد كفاءة وأكثرهم قدرة وتأهيلاً في المنظمة، مع الاستعانة مع المستشارين والخبراء من خارج المنظمة (إذا لزم الأمر).

إن كل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة ينبغي أن يجري اختياره على أساس: نقاط القوة التي يملكها، خبراته السابقة في إدارة الأزمات ، ولاءه وانتمائه للمنظمة، عوامل موضوعية أخرى ذات ارتباط. (يوسف أبو فارة : 2009، 210).

2- تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة: بعد أن يتم تحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق الأزمة، تأتي الخطوة الثانية في إدارة الأزمة وفقا لهذا النموذج، وهذه الخطوة هي تطوير خطة شرطية لإدارة الأزمة والتعامل معها.

وفقا لنموذج. فإن هناك مجموعة من النقاط المهمة والجوهرية. التي يجب مراعاتها في تطوير خطة عملية للتعاطي مع الأزمة وأهم هذه النقاط:

- أن تفكر إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمة في الجوانب والأحداث غير العادية وغير شائعة أولى في تطوير خطة عملية للأزمة.
- إجراء مراجعة دقيقة للأزمات التي تعرضت لها المنظمة في الماضي، ومن المحتمل أن تتعرض لها مرة أخرى في المستقبل.
- استعراض السيناريوهات المختلفة لحدوث أي أزمة محتملة، وتقديم وتقييم مستوى الاستعداد في المنظمة لمواجهة ومنع هذه الأزمات وإدارتها بفعالية.
- التعرف على نقاط الضعف التي تعيق جهود المنظمة في إدارة أي أزمة مترتبة، والعمل على إصلاح هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة قادرة على استغلال الفرص وقادرة على مواجهة المخاطر والتهديدات.
- ضمان شبكة الاتصالات فاعلة بين جميع الأطراف وخصوصا في أثناء الأزمة بحيث تكون هذه الشبكة قادرة على بناء منظومة استعلامات متكاملة قادرة على تحديد أماكن الحصول على مساعدة في أثناء الأزمة، وتحديد المساعدة المتوقعة، وتقليل مدة الحصول على المساعدة من الجهات المختلفة ذات العلاقة داخل المنظمة أو خارجها.
- تحديد الأطراف المختلفة التي يمكن أن تساهم في تقديم الدعم للمنظمة في أثناء الأزمة (مثل الوكالات الحكومية والخبراء والمستشارين وشركات الأمن الخاصة وكالات ومنظمات الإغاثة من الكوارث والمؤسسات الطبية والصحية وغيرها).
- تحديد مستوى وطبيعة العلاقة بين المنظمة والمختصين في مجالات ذات علاقة بأعمال المنظمة (أو خارجها)، مع الإشارة إلى أنه من المفيد للمنظمة أن يكون هؤلاء على علم مسبق بظروف

المنظمة وخطتها، وأنهم مرشحون للاتصال بهم واستشارهم والاسترشاد بأدائهم في إدارة الأزمات المحتملة .

- ينبغي أن تغطي الخطة مدة طويلة من الزمن، مع ضرورة مراجعة وتحديث هذه الخطة باستمرار .

- ينبغي أن تكون هذه الخطة كاملة ودقيقة قدر الإمكان .

- ينبغي أن يكون الغرض الأساسي هو بناء خطة جاهزة للتطبيق بنجاح في حالة حصول أزمة

3 إنشاء مركز لإدارة الأزمات: يؤكد هذا النموذج على أن النجاح في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة يتطلب إنشاء مركز لإدارة الأزمات في هذه المنظمة، وقد أعطى هذا النموذج اهتماما كبيرا لإنشاء هذا المركز، وأكد على أنه ليس كافيا أن تقوم المنظمة بصياغة السياسات، واختيار فريق إدارة الأزمة، ووضع خطة خطط لإدارة الأزمة/الأزمات، ووضع آليات وإجراءات واضحة للعمل في أثناء الأزمة، بل أن وجود وركز الإدارة يساعد في أداء جميع المهام المذكورة بصورة أكثر نجاحا.

وهناك مجموعة من التساؤلات التي ينبغي التركيز عليها عند إنشاء هذا المركز، (مركز لإدارة الأزمات) منها:

- أين سيؤدي فريق إدارة الأزمة مهامه واجباته، وما هي التسهيلات اللازمة لعمل هذا الفريق (أنواعها وكمياتها)؟

- أين سيكون مكان مركز إدارة الأزمة؟ (وهذا يعتمد على حجم المساحات المتوفرة في مقر الرئيس للمنظمة، ويعتمد على حجم طاقم فريق إدارة الأزمة)، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي جمع فريق إدارة الأزمة في مكان واحد وعدم تشتيتهم في أكثر من مكان (إلا بعض الضرورات) من جانب آخر يجب تجهيز وتزويد مركز إدارة الأزمة بالطاقة الكافية اللازمة لتشغيل جميع أجهزة ومعدات هذا المركز، كما يجب التأكيد على أن موقع مركز إدارة الأزمة يجب أن يكون في مكان يسهل على الإدارة العليا الوصول إليه. (جمال الدين محمد: 2006، 44).

وبعد أن يتم اختيار موقع مركز إدارة الأزمات، وتلبية جميع المستلزمات المرتبطة بذلك، فإن التركيز يكون بعد ذلك على ترتيب الفاعل المركز إدارة الأزمات أن يجري وضع خطة لأرضية المركز، fluor plan بحيث يحدد مكان الأجهزة والمعدات والتسهيلات الأخرى، وأماكن الأفراد وتحديد هذه الأماكن يكون منسجما مع متطلبات حالات الطوارئ.

وجري تزويد مركز إدارة الأزمة بنوعين من التجهيزات:

- تجهيزات مكتبية مثل الورق والأقلام والأحبار وغيرها.

- تجهيزات أخرى ذات علاقة بالأزمات المترتبة (مثل مواد طبية، غذائية، وغيرها).

4- اختبار الخطة العملية لإدارة الأزمات. إن طاقم التخطيط للحالات الطارئة وللأزمات في المنظمات تدرك بأن التخطيط الفاعل يتطلب امتلاك بصيرة ثاقبة وواسعة، ولا يمكن أن تتم عمليات التخطيط هذه بصورة عرضية، ويمثل وضع خطة عملية للإدارة الأزمة نصف العملية، ويتجسد النصف الآخر في ضرورة اختيار وفحص هذه الخطة قبل وضعها موضع التنفيذ، حتى لو كانت هذه الخطة شاملة ومتكاملة فإن البد من اختيارها في ظل سيناريو يطابق الأزمة المترتبة، (المحتملة) ويقترح هذا النموذج استخدام نماذج المحاكاة ففي اختبار خطة الأزمة، والهدف من استخدام نماذج المحاكاة ليست فقط اختبار خطة الأزمة، بل اختيار الأفراد الذين سينفذون هذه الخطة أيضا، وفي أثناء عملية المحاكاة فإن كل عضو من فريق إدارة الأزمات، ينبغي أن يتصرف ويمارس الأدوار التي تم اختياره لأدائها عند وقوع الأزمة الحقيقية، ويكشف هذا الأسلوب كيف يمكن أن يتصرف فريق إدارة الأزمات وأفراد المنظمة تحت الضغوط.

إن اختبار الخطة بأسلوب المحاكاة يكشف بصورة علمية مقدار الوقت اللازم لأداء كل مهمة وتنفيذ كل نشاط من مهام وأنشطة خطة الأزمة، ومستوى التعاون والتنسيق بين الأفراد في تنفيذ هذه الخطة. من جانب آخر، فإن الإدارة قد تكتشف بعض المعوقات في أثناء عملية اختبار الخطة بحيث لا تجري عملية التنفيذ بسلاسة كما هو متوقع منها، وفي هذه الحالة فإن على الإدارة أن تجري التعديلات اللازمة وتعيد اختيار هذه الخطة لضمان تنفيذ هذه الخطة عند وقوع الأزمة الحقيقية.

وفي بعض الأحيان لا تكون هناك أية مشكلة في الخطة، وتكون المشكلة في عدم تطبيق عملية المحاكاة بصورة ناجحة لعدم الجدية الكافية في التطبيق، وقد يعود السبب إلى عدم القناعة الكافية بإمكانية حصول الأزمة المفترضة، وهنا ينبغي رصد وتسجيل المشكلات والمعوقات المتعلقة بسوء التطبيق والعمل على معالجتها قبل الخوض في الخطة نفسها، أما إذا تمت عملية التطبيق (المحاكاة) بصورة سليمة، لكن النتائج لم تكن حسب المخطط، فإن على الإدارة أن تحلل وتدرس الأسباب وتعمل على علاجها.

وفي هذه الخطوة، يجب اختيار ونقد جميع أوجه الخطة وجميع تصرفات وأفعال، فريق إدارة الأزمة وكل من يشارك في عملية المحاكاة ويجب مراجعة واختيار جميع الإجراءات التي تتضمنها الخطة،

فهل هذه الإجراءات كافية؟ أم أنها التقى باحتياجات ومتطلبات الخطة، بصورة فاعلة أم أنها تقف عائقا في طريق تنفيذها وفي طريق تحقيق أهداف المنظمة في ظل الأزمة المفترضة. من جانب آخر، فإنه ينبغي مراجعة ترتيب مركز إدارة الأزمة فيما إذا كان ترتيبا فاعلا وكفؤا أم أنه ترتيب ينعكس سلبا على الإنتاجية.

إذن، بعد الانتهاء من إجراء المراجعة والاختبار لخطة الأزمة، فإنه ينبغي استخدام جميع الملاحظات التي سجلت في أثناء هذه العملية، واستخدامها في عدم صياغة خطة عملية فاعلة متكاملة للأزمة، ثم يعاد اختبار هذه الخطة، ومراجعتها مرة أخرى، مع ضرورة التركيز أيضا على الملاحظات المتعلقة بفريق إدارة الأزمة وجميع الأفراد ذوي العلاقة بالخطة.

ويمكن القول أن أسلوب المحاكاة يعد أداة تدريبية فاعلة تستخدم هنا لضمان نجاح فريق إدارة الأزمة في وضع خطة عملية للتعاطي مع الأزمة/ الأزمات المترتبة، وضمان أن الأفراد سينفذون هذه الخطة، بصورة صحيحة وبدقة كاملة.

وهذا النموذج يؤكد على أنه في حالة وقوع الأزمة بصورة فعلية في المنظمة، فإن على أعضاء فريق إدارة الأزمة أن يتجمعوا فوراً في مركز إدارة الأزمات، ويتم إعلامهم وإطلاعهم على تفاصيل الموقف. وفي هذا الوقت فإنه يتم وضع خطة الأزمة موضع التنفيذ فوراً (وهي الخطة التي جرى تنقيحها بعد عمليات المراجعة والاختبار)، ويتولى قائد فريق إدارة الأزمة زمام الأمور ويعمل على توجيه الطاقم نحو تنفيذ الخطة، ويضل على اتصال دائم بفريق إدارة الأزمة.

إن الاهتمام بالتفاصيل يعد على درجة عالية من الأهمية في هذه المرحلة، وينبغي التركيز على الأفعال المطلوبة في كل لحظة وفي كل خطوة. (جمال الدين محمد : 2006، 46).

خامساً: تعامل نموذج nude/antoko مع الأزمة فيما بعد الأزمة: إن هذا النموذج يؤكد على ضرورة القيام بتحليل شامل للأحداث التي وقعت في أثناء مراحل الأزمة المختلفة، ويجب تسجيل الدروس والعبر من هذه الأزمة من أجل ضمان عدم تكرار هذه الأخطار في المستقبل والتي قد تقود إلى أزمات متشابهة.

ويقترح هذا النموذج مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية للأزمة لضمان إدارة فاعلة للأزمة في كل الأوقات، وأهمها:

- ضمان التخطيط الجيد للتعامل مع الأزمات، وهذا يتطلب التركيز على مايلي:

_ مراعاة كل الاحتمالات الممكنة.

_ عدم التركيز فقط على المشكلات المباشرة.

_ إنشاء وتطوير الاتصالات اللازمة باستمرار.

- ضمان توفير الموارد البشرية الجيدة ، وهذا يتطلب التركيز على ما يلي:
 - _ البحث على الخبرات والمعرفة .
 - _ تدريب العاملين واختيارهم وتقييمهم.
 - _ استخدام لموارد البشرية بصورة فاعلة مع مراعاة الجانب الإنساني.
 - _ تنظيم العمل بصورة جيدة لتقليل ضغوط العمل.
- ضمان التفشيح الجيد ، وهذا يتطلب التركيز على ما يلي:
 - _ اختبار الخطط والأشخاص.
 - _ تقييم وتعديل الخطط.
 - _ الاحتفاظ بعقلية متفتحة.
- ضمان إدامة عملية المراقبة وهذا يتطلب على ما يأتي:
 - _ الاحتفاظ بالسجلات.
 - _ المحافظة على مصداقية الخطة.
 - _ الإبداع والابتكار.
 - _ النظر إلى المشكلة الحقيقية.
 - _ جدولة الجهود وقياس الانجازات.
 - _ الإطلاع على كل جديد في المنظمة.
 - _ المحافظة على المبادأة في أنشطة العلاقات العامة.
 - _ الإجابة على الأفراد واستفساراتهم.
- بذل كل ما هو ممكن للعودة إلى الوضع الطبيعي وهذا يتطلب التركيز على ما يلي:
 - _ تقييم كل ما جرى من أحداث.
 - _ التوثيق الدقيق للمجريات.
 - _ استخدام أسلوب المكافآت.
- _ تحليل ما تضمنته الأحداث من دلالات.(يوسف أبو فارة: 2009، 217).

ثالثا - نموذج مايرس: **meyers** : إن هذا النموذج لا يختلف كثير على النموذجين السابقين من حيث التركيز على الإعداد اللازم للأزمة ، ووفقا لما يرى فإنه في بعض الأوقات تتأرجح جميع الصناعات على حافة الأزمة بسبب أن رياح التغيير تعصف بشدة، ولكن قادة المنظمات في هذه

الصناعات لا يقدرّون حجم المخاطر والتهديدات التي تحيط بهم، ولا يتخذون أية إجراءات أو تصرفات، ولا يقومون بالتدابير اللازمة والكافية لمواجهة هذه الأزمة المترقبة.

خطوات نموذج مايرس :

الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المنظمة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت يشجع ويحث هذا النموذج على ضرورة إلقاء نظرة شاملة على عموم الصناعة في عملية تقدير وتقييم وتحليل بيئة الأعمال.

ويؤكد هذا النموذج على أن جميع أفراد المنظمة (العاملين في مقرها وفي خارجها) مسؤولون عن رقابة وتحليل الأحداث والمواقف التي سيكون لها التأثير على أعمال المنظمة.

الخطوة الثانية: تدقيق الأزمة: هناك جزءان لعملية تدقيق الأزمة هما: تدقيق حساسية الأزمة و تدقيق مقدرة الأزمة .

وفيما يأتي توضيح لكل جزء منهما:

1- تدقيق حساسية الأزمة: في هذا الجزء تواكب المنظمة على كشف وعرض أنواع الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وهنا يجري اختبار كل مجال من مجالات الأعمال بصورة مستقلة ودقيقة من اجل اختيار وتدقيق إمكانية تعرض هذا المجال أو ذلك للأزمات والمواقف والأحداث المأساوية غير متوقعة ، وإمكانية التعرض إلى التغيير السريع.

وتقوم إدارة المنظمة بتحديد وإعادة قائمة بأنواع الأزمات التي من المتوقع أن تقع في المنظمة، ويحددون القوة النسبية لكل منها والقدرة التدميرية التي قد تحدثها كل أزمة من الأزمات.

وهنا يوجه صانعو القرار وإعادة المنظمة جهودهم بصورة مركزة نحو الأزمة/ الأزمات التي تتضمن القدر الأكبر من التهديد المباشر للمنظمة.

2- تدقيق مقدرة الأزمة : إن الغرض الأساسي من هاذ النوع من التدقيق هو تحديد مستوى مقدرة المنظمة على مقاومة الأزمة المترقبة، وهنا فإن على إدارة المنظمة أن تتساءل فيما إذا كانت تملك الأدوات التي تؤهلها لاكتشاف الأزمة وتؤهلها لإدارة هذه الأزمة، وتحويل المخاطر الناجمة عن الأزمة إلى فرض، ومن أجل أن تنجح إدارة المنظمة في تدقيق مقدرة الأزمة.

الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة: إن تدقيق مقدرة الأزمة يؤكد على أهمية تشكيل مجموعة مؤهلة من الأفراد لتكون كطاقم لإدارة الأزمة، وينبغي تحديد المهام والواجبات والاحتياجات والمؤهلات لكل عضو من أعضاء هذا الفريق.

ويؤكد هذا النموذج على مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في أعضاء هذا الفريق (ر فريق إدارة الأزمة)، ومن هذه الصفات: _ الإبداع والابتكار، القدرة (القوة) ، المعرفة ، الرؤية الثاقبة والقدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة ووفقا لأهميتها النسبية.

ومن الضروري أن يتمتع أفراد فريق الأزمة بقدرات ومواهب ومهارات إدارية، ومن الضروري أيضا عقد دورا تدريبية لهم في مجال إدارة الأزمات مع تطبيقات على مواقع المنظمة، وتركز عمليات تدريب على تعريف كل عضو من أعضاء الفريق بواجباته ومهامه وكيفية أدائها، وهذا يساعد في زيادة كفاءة هذا العضو بحيث يصبح عنصرا مهما وحيويا في الفريق.

ويقترح هذا النموذج استخدام أسلوب المحاكاة كأداة لتحقيق التعليم والتعلم، ويمكن تطوير هذه الأداة داخل المنظمة أو من خلال الاستعانة بالمستشارين.

ويؤكد هذا النموذج على أهمية وفائدة مركز الأزمات، ويدعو إلى استغلال هذا المركز قبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة ، وهذا المركز يعمل بصورة فاعلة تجاه الأنشطة التي تركز على التعامل مع الأزمات، وليس لممارسة الأنشطة اليومية للمنظمة.

ولكن تجدر الإشارة على أنه لا يجوز الافتراض بأن وضع الخطط ومقاييس وقائية من الأزمة يعني منع حصول الأزمة، إذ أن الأزمة قد تقع على الرغم من على الاستعدادات.(يوسف أبو فارة: 2009، 221).

رابعا- نموذج مورفي و بايلي **Murphy & Bayley**: يركز نموذج Murphy / bayley على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة الأزمة، يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، مع هذه الخطوات هي:

وفيما يلي توضيح لكل خطوة من الخطوات المذكورة:

1- **تقدير الموقف(موقف الأزمة):** إن وقوع أية أزمة في المنظمة يرافقتها مجموعة كبيرة من التغيرات غير المفهومة جيدا لصناع القرار، وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة،(موقف الأزمة).

ويتضمن تقدير الموقف تشخيص وتحديد جميع الأعمال والتصرفات التي قامت وتقوم بها قوى الأزمة، وتشخيص وتحديد جميع أعمال وتصرفات المنظمة في مواجهة هذه الأزمة وتقدير المكونات الأساسية والفرعية لجميع الأعمال والتصرفات المذكورة، وتقدير النتائج الناجمة عن هذه الأزمة، وتقدير ردود الأفعال المختلفة المتعلقة بهذه الأزمة ، وتقدير المواقف والآراء المختلفة المتعلقة بالأزمة، (المؤيدة والداعمة لها والمعارضة لها).

إن المحاور الرئيسية التي يجب أن تركز عليها تقدير الموقف هي ما يأتي:

- تقدير القوى الصانعة للأزمة والداعمة والمؤيدة لها.
- تقدير مضمون العلاقات بين الطرفين (الطرف الداعم للأزمة والطرف الناهض لها)
- تقدير مكونات القوة لكل طرف.
- تقدير عناصر القوة التي تسند إليها وتعتمد عليها القوى الصانعة للأزمة والداعمة لها.
- تقدير أسباب نشوء موقف الأزمة الحالي، وتقدير العوامل والعناصر التي أدت إلى وصول الموقف إلى ما وصل إليه.

- تقدير علاقات المصالح بين الأطراف المختلفة.
- تقدير حالات الصراع والتنافس والتكامل القائمة بين الأطراف المختلفة.
- تقدير قدرة كل طرف على المناورة.
- تقدير قدرة كل طرف في حرية الحركة.
- تقدير قدرة و كل طرف في الحصول على موارد جديدة لدعم موقفه.

من جانب آخر، فإن تقدير الموقف يتطلب بدء لتفكير في أزمة بصورة واعية، تسند إلى أسس معرفية راسخة، وهناك مجموعة من البيانات التي تحتاجها الإدارة، لتحقيق عملية تفكير فاعلة في الإدارة وهذه البيانات تتعلق بالحصول على بيانات صادقة وفاعلة ووافية بخصوص مجموعة من الأسئلة.

2- تحليل الموقف (موقف الأزمة): تجرى عملية التحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف (موقف الأزمة) وبعد أن يتم توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف "(خميس الهلباوي: 2006 : 37).

إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف، ويجري بعد ذلك العمل على إعادة تركيب المعلومات جديدة عن موقف، وسبل مواجهته ومعالجته.

3- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لتهيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة (إذا لزم الأمر إجراء تغييرات)، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في البيئة المنظمة، وتحديد المستويات الإدارية التي تشهد توترا وضغوطا غير طبيعية، ويتم في هذه الخطوة تحديد أسباب الأزمة المنبثقة من خارج المنظمة، وتلك الأسباب المرتبطة بالمنظمة (منبثقة من داخلها) ويتم تحديد الأشخاص المقصرين الذين كانوا من

الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة وتزايدها وتفاقمها، وتحديد سبل ووسائل التخلص من هؤلاء الأشخاص واستبدالهم بأشخاص آخرين مقبولين للمنظمة والجمهور والزبائن وجميع أصحاب المصالح. وفي هذه الخطوة، يجري تحديد ورسم خطة شاملة ومنكاملة لامتناس الأزمة بما تتضمنه من ضغوط، وهذه الخطة ينبغي أن تتضمن استجابة مرحلية لبعض مطالب قوى الأزمة، وتحقيق توافق جزئي مع هذه القوى، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتراف بالأزمة، والتحقيق في الأزمة وفي أسبابها، وتشكيل لجان مقبولة للطرفين لمناقشة الأزمة وسبل الخروج منها بصورة إيجابية، والتأكيد على ضرورة حماية المنظمة ومصالحها وأهدافها من تأثيرات الأزمة، وتداعياتها، وتوزيع المهام والإدارة على الأطراف المختلفة وتحديد سبل ووسائل التدخل المباشر في الأزمة لمعالجتها وإدارتها بكفاءة وفعالية، كما يجري في هذه الخطوة التأكد من أن كل طرف قد استوعب وفهم بصورة كاملة لكل المهام والأدوار المطلوبة منه في مواجهة الأزمة، ويجري تزويد هذه الأطراف بكل الأدوات اللازمة مع الأزمة، ويجري حشد هذه الأطراف وحشد قواها للتعامل بنجاح مع الأزمة.

وأهم ما يجب عمله في هذه الخطوة هو تحديد ساعة الصفر لبدء تنفيذ خطة للتعامل مع الأزمة، ويجب أن ألا يغيب عن أذهان فريق إدارة الأزمة، أن الوقت المتاح لمواجهة الأزمة هو وقت محدد، ولذلك يجب الاستفادة من جميع الخطط والسيناريوهات الجاهزة التي تم إعدادها سابقاً، وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر عليها". (معن محمود عياصرة: 2008، 114).

4- التدخل في الأزمة لمعالجتها: بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعدادها ضمن الخطوة السابقة (الخطوة الثالثة) فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم قرارها للتعاطي مع هذه الأزمة.

- **النموذج العام لإدارة الأزمة:** لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، ولكن أغلبها لدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة: وهذه المراحل هي:

1. **مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة:** تركز إدارة الأزمة قبل الأزمة على أمرين أساسيين هما:
 - أ. **تحليل النقاط الحرجة:** إن الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أم المنظمات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة/ الأزمات وهذه الأسباب قد تكون بيئية، أو نتيجة التفاعل بين كليهما.
 - ب. **نظم التحذير والإنذار المبكر:** إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم تحذير المبكر، وهذه النظم تزود بمراجعة مستوى الصناعة، ويجري قياس هذه الأنواع من الأداء في ضوء المقارنة المرجعية مع الماضي ومع المنظمات وصناعات أخرى وتزود نظم التحذير والإنذار المبكر المنظمة بمؤشر

على تقرير الموقف فر رسالتها إذ لزم الأمر، من جانب آخر فإنه يتم الإعداد للخطط التي تتضمن السيناريوهات والحالات الدراسية للتعاون مع الأزمة، الأزمات المتوقعة.

إن المنظمات التي تنجح في وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات ستكون قادرة على التعاون مع الأزمات وستكون قادرة على تقليص مدة الأزمة أقل ما يمكن.

من جانب آخر ضمن هذه المرحلة (تسمى إجراءات إدارة الأزمة وحتى تنجح المنظمة في تحقيق الهدف العام لبرنامج إدارة الأزمة، فإنه يجب أن يتم تصميم إطار عام لإجراءات التي ينبغي إتباعها في عدد من مواقف الأزمات.

وتؤكد الدراسات والبحوث في إدارة الأزمة على ضرورة وضع خطط بالإجراءات اللازمة في ظل الأزمات المحتملة المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة. وهذه الأزمات يجري لها وقعها في ضوء عمليات تقدير الموقف وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة مع ضرورة التركيز على إعداد قوائم بنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات والتركيز على تحليل الهيكل والإستراتيجية. (يوسف أبو فارة: 2009 ، 232).

– مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة:

مرحلة التطوير: يسود المنظمة بعد الأزمة شعور سلبي تجاه النظم التي كانت سائدة قبل الأزمة وأثناءها، وسبب هذا الشعور يعود إلى عدم قدرة هذا النظم واستبدالها بنظم جديدة أكثر فاعلية في منع بروز ونشوء أزمات أخرى مستقبلا.

وفي هذه المرحلة تركز إدارة المنظمة على بناء نظم ونماذج جديدة تكون أكثر قدرة على توفير بيئة عمل ذات جودة عالية وأكثر قدرة وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المستهدفة.

مرحلة الارتقاء والنمو السريع: تجسد هذه المرحلة خلاصة جميع المراحل السابقة ويجري فيها حصاد ما تم زرعه في المراحل السابقة، وتركز الإدارة في هذه المرحلة على رسم وتحقيق الرؤى الإستراتيجية وتحقيق فلسفة المنظمة ورسالتها بكل أبعادها وعناصرها، وجوانبها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

وفي هذه المرحلة يجري البحث عن السبل والأساليب والمداخل التي ترتقي بأداء المنظمة في كل جوانب، كما يجري البحث عن الإستراتيجيات التي تحقق نموا سريعا لأعمال المنظمة. (يوسف أبو فارة: 2009 ، 242).

خلاصة:

لقد أصبحت إدارة الأزمات سلوك ومنهج يحمل في طياته ملامح رؤية للتفاعل والتكامل مع متطلبات التكيف مع الأزمات والتعامل معها وفيها.

وأن الفكر الأزمي قد يحمل في طياته نقصانا لا يمكن تجلته، وهو نقص تكلمة التجربة وتغذية روافد المعرفة والخبرة والممارسة العملية، وهي عملية مؤكدة الطرح والعرض وهي طبيعتها مستمرة باستمرار الحياة، واستمرار الأزمات، ومن ثم فإن ما هو مقبول اليوم ومتعارف عليه، ليس بالضرورة ملائم للطرح غدا أو بعد غد.

إن الأزمات قد تكون شديدة لأن بواعثها شديدة وقد تكون شديدة لأن روافد الأزمة المصاحبة لها شديدة، وقد تكون شديدة بسبب التطورات التي عززت وقعها أضافت إليها مؤثرات عززت قوة وشدة الأزمة.

ومما سبق أجد أنه آن الأوان لكل مؤسسة أو مصنع أو شركة أن تدرك أبعاد الأزمات وأن تشكل فيها فرق متنوعة لإدارة الأزمات والكوارث.

الفصل الثالث

الأنماط القيادية

تمهيد:

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها. متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. والإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها. مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي. والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة. ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة ونمط القيادة فالنمط القيادي لأي مؤسسة هو مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته.

1- القيادة الإدارية: لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف

أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهي:

- النمط الأوتوقراطي أو الفردي أو الدكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي.
- النمط التراسلي أو المتساهل أو التسبيبي أو الحر.
- النمط الديمقراطي أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني .

ولقد درج الكتاب والمؤلفون في مجال الإدارة على استخدام هذا التصنيف الثلاثي للأنماط الإدارية التي يتبعها الإداريون في سبيل قيادة مرعوسيههم.

والكتابات المعاصرة في مجال الإدارة العلمية والحديثة خاصة مع ظهور نظريات للفكر الإداري وتشابك النظم الاجتماعية المختلفة والنظرة الشمولية لمكونات العملية الإدارية، دعت إلى تعدد أساليب وأنماط القيادة الإدارية واختلاف النظرية التي تركز عليها حتى تتناسب الظروف المحيطة. (فاروق عبده فلي، السيد عبد المجيد: 2005، 231)

فتوجه مجموعة من العاملين الجدد مثلا يتطلب أسلوبا قياديا وإداريا غير الذي يصلح لتوجيه مجموعة من الفنانين ذوي الخبرة والتجربة العملية. ففي الحالة الأولى يكون الأسلوب الإداري المناسب " الاتوقراطي" حيث الرقابة المباشرة والالتزام الصارم بالنظام بينما الأسلوب الإداري الملائم في الحالة الثانية "الديمقراطي" حيث تحديد المطلوب انجازه بصورة عامة مع ترك التفاصيل وطريقة التنفيذ للفنانين.

ومن أسباب تعدد أساليب القيادة الإدارية إن أسلوب الإدارة يتأثر بشخصية القائد الإداري وخبرته فمعرفة القائد لجوانب القوة فيه تساعده على تركيز الثقة في قدراته الاتجاه الذي ينبغي أن يسير فيه فيكون أكثر ميلا للديمقراطية منه للتسلط وهكذا. وهنا تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة، حيث لا يمكن أن نوجه نمطا واحدا يمكن أن يسود في جميع الفعاليات والممارسات الصادرة من قبل المدير. ولذلك يوجد لدى كل مدير نمط إداري معين يكون-في الغالب- هو النمط السائد في معظم المواقف الإدارية.
- تعدد العوامل التي تؤثر على العملية الإدارية مثل سمات شخصية المدير، نوعية وسمات العاملين، نوعية المواقف. والسبب في ذلك إن أساليب القيادة والإدارة تختلف تبعا لاختلاف المواقف.

الأنماط القيادية: وفيما يلي أهم سمات وخصائص كل نمط من هذه الأنماط:

1-1 النمط الأوتوقراطي: (الديكتاتوري): تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد. ولذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها. وفي هذه الإدارة يعمل المدير على:

- تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها و كبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسي بينما يكون دور العاملين ثانوي.
- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد فعلى سبيل المثال على العامل التنفيذ ولا حق له في إبداء الآراء والمناقشة. ومن ثم يعمل هذا المدير على الاستبداد بالرأي و يحارب آراء الآخرين. (فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد: 2005، 232)
- الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك في العملية الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف وغيرها. ولهذا لا يتوفر التخطيط السليم، أو التنظيم الجيد. في هذه الإدارات، بينما تظهر المبالغة في التفويض والأوامر والنواهي بسبب وبدون سبب وتعقب الأخطاء من أجل تقرير الجزاءات.
- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية (مشاعر العاملين ومتطلباتهم ، ظروفهم ، قدراتهم).
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ فالمدير يخطط بينما العاملون يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية آراء أو ملاحظات .
- رفض مبدأ التفويض.
- عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة فالاجتماعات الإدارية، يمكن أن تعقد بصورة مفاجئة لهدف إعطاء الأوامر أو العلم بالقرارات الفردية دون الاهتمام بمناقشتها من قبل العاملين بالمؤسسة، ولذلك تكون مدة الاجتماع قصيرة ولا يوجد جدول أعمال مسبق يمكن أن يوزع على المسيرين بالمؤسسة.
- عدم مراعاة الفروق الفردية للعاملين.
- التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون المراعاة للعلاقات الإنسانية داخل العمل.

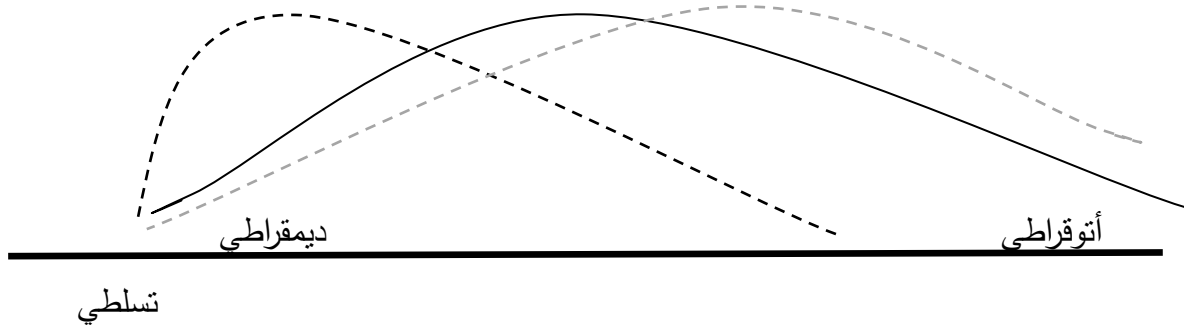
السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي:

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة ذوى الميول الأوتوقراطية:

- قوة الشخصية واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين .
- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور وبالتالي سلب الكثير من مسؤوليات مساعديه.
- عدم تقبل النقد وعدم التراجع عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة. (فاروق عبده فلييه، السيد عبد المجيد: 2005، 233)
- التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمؤسسة حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز بينما يحظى من يعارضه بعدم الاهتمام وأحياناً يستخدم معه بعض أنواع العقاب والتهديد المختلفة: مثل الخصم، عدم الترقية، التقرير السنوي المتدني وغيرها .
- 2-1 النمط الديمقراطي: هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمتها في المؤسسة . (فاروق عبده فلييه، السيد عبد المجيد: 2005، 234)
- وتقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من الأمور منها :
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية . وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة .
- المشاركة في اتخاذ القرار .
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية .
- الاهتمام بالنمو المهني للعاملين وتشجيعهم على الإطلاع وحضور الدورات وعقد اللقاءات الدورية بين العاملين من ذوي التخصص الواحد وبين المشرفين الخبراء وكذلك بين بعضهم البعض لكي يستفيد الجميع من المناقشات العملية وخاصة العاملين الجدد.
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسؤوليات من أجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة واستغلالها بما يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها بدون تحيز أو تفرقة .
- تأكيد الصالح العام للجماعة ويتم ذلك بوضع المصلحة العامة في المقدمة ولذلك يكون الولاء للجماعة وليس للأفراد .

- الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءتهم في العمل.
 - الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المؤسسة ومن أهمها اجتماعات إدارة الأزمات.
 - تهيئة مناخ المؤسسة السليم والملائم لتوفير العلاقات الإنسانية بين العاملين على أساس من الاحترام والود والتعاون المتبادل.
 - توثيق الصلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة، لأن المؤسسة اقتصادية خدمتية أنشأتها الدولة من أجل تلبية احتياجات السوق. (فاروق عبده فيه ، السيد عبد المجيد: 2005، 235)
- والقائد الذي يتبع هذا الأسلوب يكتفي بتحديد الأهداف العامة ويترك للقاعدة تحديد التفاصيل وطريقة التنفيذ وتتم مشاركة القاعدة من خلال الاستماع إلى آرائها ومقترحاتها دونما الإخلال بسلطة القائد وصلاحياته.
- ومن مميزات هذا الأسلوب إن القائد الذي يستخدمه يعتمد كثيرا على التفويض حتى يستطيع توفير الوقت الذي يحتاجه لتنمية العلاقات الإنسانية وتوفير بيئة العمل التي تسودها الثقة والاحترام ولهذا فإن النماذج الديمقراطية في الإدارة تفترض إن تحديد سياسة المؤسسات ووضع القرارات تتم من خلال عمليات المناقشة والحوار والتي تؤدي إلى الموافقة والإجماع على رأي موحد. كما أن السلطة عملية مشتركة بين بعض أو كل أعضاء المؤسسة الذين يتمتعون بقدر كبير من الوعي والفهم لأهداف المؤسسة.
- ويعتبر هذا الأسلوب القيادي الديمقراطي أكثر أساليب القيادة فعالية، كما ينبغي على قادة المستقبل أن يستخدموا هذا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في المؤسسات والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات ومن ثم عليه أن يستعين بمرعوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة، وذلك لزيادة فرص الابتكار والإبداع .
- وقد بين جري Giry و ستاركى Setarki في دراستهما على بعض المؤسسات تطور ممارسة أساليب القيادة واطهر مع مرور الزمن يتجه الميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي بشكل اكبر كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (01) يوضح أساليب القيادة



توزيع أساليب القيادة في الوقت الحاضر	—————
توزيع أساليب القيادة في الوقت الماضي	-----
احتمال توزيع أساليب القيادة في المستقبل	-----

المصدر : (فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد: 2005، 236)

وعلى ذلك فإن أهم سمات الإدارة الديمقراطية ما يلي:

- 1- الإيمان بقيمة الفرد بعمل بها والعمل على إشباع حاجاته الإنسانية .
- 2- سيادة روح التعاون والتآزر في أداء العمل وتحمل المسؤولية وشعور العاملين بالرضا.
- 3- التعرف على اتجاهات وميول العاملين في المؤسسة والإفادة من خبراتهم وجهودهم.
- 4- الاهتمام بالتخطيط المسبق للمشروعات والأعمال المختلفة حسب طبيعة المؤسسة.
- 5- الإيمان بالمشاركة في التخطيط وقبول تعدد الآراء وتنوع الأفكار والوصول إلى القرار السليم.
- 6- تشجيع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المؤسسة.
- 7- الإيمان بجماعة القيادة والأخذ بالمشورة الهادفة مع تحديد الاختصاصات .

السمات الشخصية للمدير الديمقراطي: من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة من ذوي

النمط الديمقراطي :

- قوة الشخصية .
 - تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء فرصة لإبداء الرأي.
 - الاعتراف بالفروقات الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات الواجبات.
 - احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.
- وعلى الرغم من الإقبال على هذا الأسلوب الإداري والدعوة إلى استخدامه في شتى المؤسسات إلا أن بعض علماء الإدارة يرون إن القيادة الديمقراطية غير عملية لان طبيعة القيادة تستدعي المشاركة.

كما يرى البعض إن المشاركة ربما تؤدي إلى ضعف القيادة لأنها تتطلب تنازل القيادة عن بعض مهامها للقاعدة، ويخشى فريق آخر من استغلال المشاركة لإضفاء مظهر الديمقراطية على القيادة، فتصبح المشاركة غاية وليست وسيلة، وهناك من يقول إن الاهتمام بالعنصر البشري لا يؤدي بالضرورة على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج. (فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد: 2005، (237)

3-1 النمط التراسلي (الفوضوي): وهي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة

نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد المستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحة الفرصة للانطلاقات الإبداعية ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة وقد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدي إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فينتج عن ذلك الصراع داخل المجموعة وفقدان روح التعاون بين أفرادها، كما أثبتت أيضا إن المجموعة في حالات القيادة الغير الموجهة غالبا ما تتصف بعدم الانضباط والتنظيم ويغلب عليها الروح الفردية فتضعف قدرتها الإنتاجية ويصعب توجيهها لتحقيق الأهداف. أي إن هذا النمط من القيادة يقوم على:

- منح حرية التصرف للجميع (العاملين) لكي يفعل كل فرد ما يشاء، ويراه مناسبا من وجهة نظره مع المغالاة في ذلك .
- عدم تدخل المدير في أداء العاملين سواء بالتوجيه أو الأمر أو النهي.
- العمل على إرضاء جميع العاملين .
- عدم الاهتمام بتنفيذ جميع العمليات وعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، المتابعة) بشكل جيد، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأيا ولا يشرف ولا يخطط.
- عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات في المؤسسة، وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة حيث تتسم بعدم التنظيم فتكون المحصلة إهدار الوقت الطويل بدون أية نتيجة.
- التسبب داخل المؤسسة .
- ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة محددة.
- عدم وجود القدوة للعاملين في المؤسسة
- ضياع الوقت وتبديد الجهد وإشاعة الفوضى .

▪ تجنب إعطاء وجهة نظر في معظم الأمور. (فاروق عبده فلييه، السيد عبد المجيد:

(2005، 238)

السمات الشخصية للمدير من النمط التراسلي: من بين الصفات المميزة للمديرين ذوي النمط التراسلي:

- ضعف الشخصية: وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل وتغطي عليه .
- التذبذب في اتخاذ القرارات .
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة.
- قلة اتخاذ القرار .
- قلة التوجيه للعاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.

ولقد أكد المتخصصون في مجال الإدارة أن نمط القيادة الديمقراطية أو الإدارة يعتبر أفضل الأنماط التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وعلى العكس من ذلك فإن النمطين الآخرين يسببان الاضطراب والخلل لانحرافهما عن أساسيات الفكر الإداري المعاصر ويتضح من ذلك أن النتائج التي توصل إليها رجال الفكر الغربي في مراجعهم بمجال الإدارة هي نفس النتائج التي توصل إليها رجال الفكر العربي وذلك باعتبار أن النمط الديمقراطي هو النمط الأمثل في الإدارة. (فاروق عبده فلييه، السيد عبد المجيد: 2005، 239)

وبرغم اتفاق الغالبية العظمى من الباحثين في أساليب الإدارة على أن الأسلوب الديمقراطي يعتبر أفضل الأساليب إلا أن هناك بعض المشاكل التي تظهر عند الممارسة للديمقراطية ومن أمثلة ذلك ما يلي :

- 1- تعارض بعض المبادئ الإدارية التقليدية المطبقة في الهيئات الحكومية أو في منشأة قطاع الأعمال مثل: وحدة الأمر-التدرج الرئاسي- مع الاتجاهات التي تهتم بالجماعة مما يقلل من احتمالات تطبيق الديمقراطية.
- 2- هناك خطر حقيقي يكمن في تطبيق الديمقراطية يتمثل في: فرض أهواء الجماعة وقلة الإرشاد والتوجيه وقلة الحماس الروحي.

3- قرر البعض أن الديمقراطية أمر خيالي لا يمكن تحقيقه لان رئيس أية منظمة أو هيئة لا يستطيع أن يستعمل سلطاته، وان يمارس مسئولياته إذا كان لا بد أن يأخذ برأي المرعوسين في أي موضوع، وقد رد البعض على هذا الادعاء وقرر انه اعتراض جانب الصواب لان التجارب أثبتت أن الإنتاج يزيد من أسهم الموظفين في العمل عن رغبة ورضي واقتناع وإذا تعاونوا مع بعضهم ومع رؤسائهم في تحقيق الأهداف المشتركة وإذا أعطيت لهم الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذا الغرض.

4- هناك عدة تحديات تواجه القادة في المجتمع الديمقراطي من بينها: شعور كل شخص بأنه على درجة من التساوي مع الشخص الآخر، ومن ثم يجب على القائد أن يثبت أحقيته في ذلك كما أن الديمقراطية لا تجعل القيادة سهلة ويبدو أنها تقلل من الرغبة في الوصول إلى مواقع القيادة، وتقلل من الثقة فيمن يصلون إلى تلك المواقع.

5- أظهرت بعض الأبحاث الحديثة في مجال الأساليب الإدارية عدم صحة الافتراض الذي كانت تقرره النظرة الحديثة للإدارة والذي يقرر وجود علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وبين الإنتاج المرتفع ويذكر (ليكرت) أن العلاقة غير المتلازمة بين الوضعين تجعل من الضروري تركيز الإدارة على التغييرات غير النفسية والتي لها تأثير فعال على الروح المعنوية للمرعوسين وبالتالي على كفاءتهم الإنتاجية مثل: نوع العمل و ظروفه ووسائله وبرغم أوجه النقد السابقة للديمقراطية إلا أنها تعتبر أفضل الأساليب في القيادة. (فاروق عبده قليه، السيد عبد المجيد: 2005، 240)

3- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة: يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة و التي حددها ماكس وبيبر Max Weber، و تبعا لذلك قسمت إلى:

3-1- النمط التقليدي: هي نوع من القيادة التي يضيفها الناس على الشخص يتوقع منه القيام بدور القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن.

3-2- النمط الجذاب (الملمه): تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة، و قوة جذب شخصية، يستطيع التأثير القوي بتابعيه، و ينظرون إليه على انه شخص مثالي لا يخطئ، لديه قوة خارقة، فهو شخص ملمه، يعرف ما لا يعرفون، و قادر على عمل ما لا يستطيعون عمله.

3-3- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته و قوة تأثيره من مركزه الرسمي و ماله من صلاحيات و اختصاصات. ويركز اهتمامه على سيادة و تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، و يتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعملوا نفس الشيء).

4- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع: يعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها كل من لوين Lewin وليبيت Lippit و وايت White في أواخر الثلاثينات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية و سلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائم التنظيمي. (سهيل أحمد عبيدات: 2007، 23.24.25) و من خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

4-1- القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية): تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره. و في ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، و يأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى. ويكون القائد منعزلاً من تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.

4-2- القيادة الأوتوقراطية: وقد أطلق عليها بعض علماء القيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، أو القيادة الأمرة غير التوجيهية. فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبدادا وتسلطا من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين و لكنه يستطيع إقناعهم.

4-3- الأتوقراطي المتشدد حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة ، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات، ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهراً بالود.

4-5- الأتوقراطي الخير: وهو أقل تشدداً من السابق، حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

4-6- الأتوقراطي المناور: وهو أقل تشدداً، و يتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

1- القيادة الديموقراطية: وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية، والبعض الآخر أسماهم القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز

الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين. فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار والإقناع ، وإن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب. فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

2- القيادة الترسيلية: وهي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل، فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور. فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف، ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد. فهي أقل الأنماط القيادية فعالية. (سهيل أحمد عبيدات: 2007، 25-28)

5- أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد : تعتبر الدراسة التي قام بها أندرو هالبين عام 1966، من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس. فقد استخدم ما يسمى بإستبانة وصف سلوك القائد، حيث توصل إلى تحديد بعدين يحددان نمط القيادة و هما:

1-5- بعد المبادأة: في وضع إطار العمل أو البعد الذي يهتم بالإنتاج والعمل. فيكون التركيز على زيادة الإنتاجية، ويكون الاهتمام بالعمل و تصميمه.

2-5- بعد الإعتبارية: أن سلوك القائد في هذا النمط القيادي مغاير للنمط السابق الذي يهتم بالعمل، فيركز هنا على العاملين وتحقيق حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية وبراغي ميولهم ورغباتهم، ويوفر لهم حرية أكبر للعمل والحركة والتفكير والمشاركة في اتخاذ القرار. (سهيل أحمد عبيدات: 2007، 28-29)

6- أنواع القيادة في فريق إدارة الأزمات:

إن أسلوب قائد فريق الأزمات، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، يمكنها أن تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1. القيادة الشورية: ومن أهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو أن القائد يبحث أعضاء فريقه على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع ويحثهم على التحلي برباطة الجأش، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي مع تحديد الأولويات وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة مع تشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها.

ويقوم القائد أيضا بتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي مع توفير لهم مناخ من الألفة والاحترام بين الأعضاء وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة، واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة أو استخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية. (نداء محمد باقر الياصري: 2014، 66-67).

2. القيادة المستبدة: وتتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المؤسسة وهو يرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي فيقوم باتخاذ القرارات بمفرده و بسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات.

3. القيادة المتسببة: أما في ظل القيادة المتسببة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوءه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المؤسسة، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية. (نداء محمد باقر الياصري: 2014، 68).

1- المآخذ على نظرية السمات: تعرضت نظرية السمات للمآخذ التالية:

المآخذ الأول: إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية والتي تركزت على دراسة العلاقات بين سمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة. وإذا كانت هذه الدراسات قد توصلت إلى سمات للقيادة فما هي إلا سمات الشخصية التي تمكن الفرد في أي وقت مهما كان من أن يسهم إسهاما جهويا في تحريك جماعته نحو الهدف المشترك، والعمل على تحقيقه بمساعدة أعضاء الجماعة الآخرين. ويرجع - القائلون بهذا النقد- السبب في فشل هذه الدراسات في إيجاد علاقة محددة بين سمات الشخصية والقيادة إلى واحد أو أكثر من العوامل التالية:

(أ) عدم كفاية أساليب قياس الشخصية القيادية التي استخدمتها هذه الدراسات، إذ أن معظم البحوث التي تمت في هذا المجال، استخدمت طرقا لقياس الشخصية لا تخرج عما يأتي: ملاحظة سلوك القادة في جماعات معينة في عدة مواقف، استطلاع رأي المرؤوسين، اختيار الأشخاص الذين يتولون مراكز قيادية ومعرفة سماتهم، دراسة التاريخ ومعرفة سمات القادة الناجحين الذين برزوا خلال

فترة معينة. وهذه الوسائل غير كافية إذ لا تزال هناك حاجة إلى وسائل ثابتة ودقيقة لقياس الأبعاد الأساسية للشخصية. فضلا عن أن القائمين على هذه البحوث لم يذكروا القادة الذين تمت ملاحظتهم، ولا ظروفهم، ولا مدة ملاحظتهم حتى توصلوا إلى حكمهم النهائي على السمات القيادية (Cattell : 1969, 124). فقد أثبتت بعض الدراسات إن اختلاف أساليب قياس الشخصية يؤدي إلى اختلاف النتائج التي تترتب عليه. وقد شملت هذه الدراسات التي أجريت على سمات القادة بأساليب مختلفة: (28) بحثا عن سمة الذكاء، و (22) بحثا عن سمة العدالة و الإنصاف، و (21) بحثا عن سمة المهارة الإنسانية. كشفت أن العلاقة بين هذه السمات والنجاح في القيادة يختلف باختلاف أساليب القياس التي تستعمل لاكتشاف السمات القيادية (Koontz and O'donnell : 1959, 431).

(ب) إن الجماعات التي شملتها هذه الدراسات تختلف عن بعضها البعض بشكل ملحوظ. فقد تمت أكثر هذه الدراسات في تنظيمات تختلف في طبيعة تكوينها وفي نشاطاتها، كالمدارس والكنائس والسجون والجيوش مما يترتب عليه اختلاف قوائم السمات القيادية، والخروج بقوائم لا يتفق أي منها مع الأخر. يضاف إلى ذلك أن معاني الألفاظ والاصطلاحات التي استعملها الباحثون للتدليل على هذه السمات كانت تختلف باختلاف طبيعة تكوين ووضع الأفراد في هذه التنظيمات، الأمر الذي كان يتطلب الاتفاق مقدما على معاني هذه الألفاظ والمصطلحات.

(ت) إن القيادة في حد ذاتها نمط معقد، وهذا يترتب عليه صعوبة تحديد مكونات سمة القيادة. فقد يكون شخص معين قائدا لحسن خلقته، وأخر لقدرته على الملاحظة، وثالث لأنه شجاع لا يعرف للهزيمة معنى، ورابع لقوته التي تشعر الآخرين بالأمن تحت حمايته، و خامس لعلمه أو ذكائه الذي يشعر الآخرين بالاطمئنان إلى حسن تقديره وسلامة حكمه. فكل واحد من هؤلاء الخمسة قائد للسمة التي تتوافر فيه والتي تميزه عن الآخرين. كما أن بعض السمات القيادية وإن كانت سمات فطرية، إلا أنها تحتاج إلى تنمية حتى لا تخمد، كما يلزم أن توجه نحو الطريق الصحيح و المشروع. فقد تتوافر لدى القائد سمات القيادة ويبدأ فعلا بداية جيدة، ثم يبلغ مرحلة يصير عندها كسولا ذهنيا وجسميا، شاعرا بالاكتماء الذاتي تاركا العمل يسير بجانبه بارتخاء، وعندئذ يجب تغيير القائد. وقد تتوافر في شخص كذلك سمات القيادة، غير انه يوجهها إلى خدمة غير شريفة مع أنها لو وجهت الوجهة السليمة لفتحت أمامه إمكانيات كبيرة (Cattell :1963 ,125).

(ث) إن الباحثين من أنصار النظرية، أقاموا فهمهم للقيادة وخصائصها في إطار السمات الشخصية للقائد، دون تقديرهم لأهمية الجوانب الأخرى للقيادة، كالمرووسين، والموقف، وطبيعة التنظيم. وهذا أوقعهم في خطأ الفصل بين العناصر الأساسية التي يقوم عليها مفهوم القيادة والمتمثلة في: المرؤوسين الذين يقومون بانجاز عمل معين في وقت محدد. فمن الخطأ دراسة احد هذه العناصر - وهو القائد وسماته الشخصية- كما لو كان يمثل كل عناصر القيادة، وتجاهل العناصر الأخرى لان العناصر المكونة للقيادة لا يمكن فصل احدهما عن الآخر (Litterer: 1973, 178).

المأخذ الثاني: إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات إنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، والقدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، والطموح، والعدل، وغيرها. الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بان توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا. كما أن التجربة أظهرت أن هناك الكثير من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كالسمات القيادية، كما أن هناك الكثير من القادة يتوافر فيهم قدر كبير من السمات القيادية، ولكنهم بالرغم من ذلك هم قادة غير ناجحين (Mc gregor : 1960, 181).

ويتفق هذا النقد مع ما لاحظته (جنكنز) (W.Jenkins:1974,54) من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تمت لتحديد سمات القادة- إن معظم هذه الدراسات فشلت في تحديد السمة المميزة للقادة الناجحين عن غيرهم. وأن القائمين على هذه الدراسة لم يتوصلوا غالى ربط النجاح في القيادة بسمات معينة، بل توصلوا إلى الكثير من السمات القيادية موجودة لدى القادة وغير القادة على السواء. وأن الكثير من السمات والقدرات والمهارات القيادية يمكن إيجادها وتنميتها لدى غير القادة - ما دامت غير فطرية- وهي في الغالب ليست كذلك فعلا كما تبين من التحليل السابق للسمات اللازمة للقيادة.

المأخذ الثالث: انه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات. ويتضح ذلك من عرضنا السابق للدراسات التي حاولت التوصل إلى السمات الشخصية اللازمة للقيادة، وكيف إن بعض الباحثين توصلوا إلى أنها خمس سمات، وبعضهم توصل إلى أكثر من ذلك، وبعضهم ذكر أكثر من عشر سمات، كما انه ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات المطلوبة، حتى يمكن معرفة السمات التي لا يمكن توافر الصلاحية للقيادة بدونها. فالنظرية بشكل عام لم توفق في بيان أي السمات تعتبر هامة أي أكثر أهمية من غيرها. وإذا فرض وحددت عشر سمات للقيادة، فهل يكون القائد ناجحا كان حائزا لسبع منها؟ وإلى أي مدى يجب أن تكون كل

سمة متوفرة لدى الفرد؟ وأخيرا متى تكون هذه السمات فطرية ومتى تكون مكتسبة و يمكن تعلمها؟. هذه الأسئلة لم تتضح الإجابة عنها من خلال الجهود التي بذلت في إطار النظرية

(Konntz and O'donnell : 1959 , 431-432).

و يرجع- القائلون بهذا المأخذ- السبب بقصور النظرية عن الرد على التساؤلات السابقة إلى الأسباب التالية:

(أ) إن أكثر الدراسات التي تمت في إطار النظرية قامت أساسا على قياس السمات لمن هم في مركز القيادة؛ أي من أصبحوا قادة فعليين. وعلى ذلك فالسمات محل القياس قد تكون حقا سبب نجاحهم في القيادة، ولكنها قد تكون أيضا نتيجة ترتيب على شغل مركز القيادة. فالشجاعة مثلا قد يتسم بها القائد نتيجة للسلطات المخولة له والتي تنمي فيه الثقة في النفس. يضاف إلى ذلك ان هذه الدراسات لم تقدم تحديدا دقيقا للسمات المفترضة للقيادة؛ ذلك أن السمة الواحدة تختلف من شخص لأخر. فالشجاعة كسمة ليس لها مفهوم واحد متفق عليه، فقد تبدو الشجاعة تهورا واندفاعا، وقد تبدو اقداما وجرأة، كما أنها تعني في بعض المواقف الهروب لتجنب خطر محقق.

يضاف إلى ما سبق أن النتائج التي توصل إليها أنصار النظرية، قد تم الحصول عليها بطريقة تقوم على تقسيم الأفراد إلى قادة وغير قادة، وتقسيم القادة إلى قادة ناجحين وقادة غير ناجحين، و هذا أمر يثير التساؤل عن المعيار الذي تم هذا التقسيم على أساسه (A. Bavelas : 1969, 18-19).

(ب) كما أن هذه الدراسات افترضت مجموعة من السمات اللازمة للنجاح في القيادة، ولكنها لم تفسر كيف أن القائد قد لا يتسم ببعض هذه السمات، ومع ذلك ينجح في القيادة. فاللياقة الصحية هي من بين السمات التي تفترض أكثر هذه الدراسات أنها لازمة للنجاح في القيادة، بينما ثبت في الواقع وجود الكثير من القادة الناجحين لا تتوافر فيه اللياقة الصحية. والقدرة الجسمية من السمات المطلوبة للقيادة، ومع ذلك -كما يقول (جولدنر) (Gouldner)- فالكثير من الرجال قصار القامة مثل هتلر، ونابليون، وستالين بلغوا مرتبة القيادة السياسية (Gouldner:1950, 23-25). و هكذا فالقائد يتمتع ببعض السمات القيادية قد لا يتمتع ببعض الآخر، فمن تتوافر فيه اللياقة الصحية، والذكاء والحزم، وقوة الإقناع، وحسن التصرف، قد لا يتمتع بالقيم الأخلاقية الحميدة، و تكامل الشخصية. والذي يتمتع بهذه القيم ربما لا يتمتع بالتفكير العلمي وقوة الإقناع أو غيرها من السمات.

و قد كشفت نتائج بعض الدراسات التجريبية- والتي شملت (19) من أنجح القادة عن عدم توافر سمة الاتزان العاطفي أو الانفعالي لدى بعضهم، مع أنها من السمات التي افترضت أكثر الدراسات أن

كل القادة الناجحين يتصرفون بها. وبينت نتائج التجربة أن (11) من هؤلاء القادة كانت درجة تحكمهم في عواطفهم أكثر من الوسط، و (5) منهم اقل من الوسط، و (3) اظهروا عدم وجود رابطة بين التحكم بعواطفهم ومن بين نجاحهم في القيادة (Smith: 1964, 245). وهذا يدل على انه إذا كان من سمات القائد الناجح أن يكون متحكماً في عواطفه، فمن الممكن أن يكون هناك قائدان ناجحان، احدهما يتمتع بهذه السمة والأخر يفقدها.

المأخذ الرابع: نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها في من يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً. فمن الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالإعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة. ففي الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث (جاك تايلور)

(j.Taylor:1964,1-2) في مجال اختيار و تنمية القادة في الإدارة الأمريكية لتحديد القدرات الأساسية المطلوبة لنجاح القادة، توصل إلى أن 70% من الأفراد وسط في قدراتهم القيادية، و 15% منهم دون الوسط، والنسبة الباقية وهي 15% فوق الوسط. كما كشفت له نتائج دراسات أخرى قام بها في نفس المجال أن 10% من مجموع الوظائف في الدارة الأمريكية وظائف قيادية.

و يرى (تايلور) انه إذا كانت هذه نسبة الوظائف القيادية، فان الأجهزة الإدارية ستكون مضطرة لان تملأ 10% من وظائفها بأشخاص تكون قدراتهم القيادية فوق المتوسط وهم بنسبة 15% أو اقل. ومن هنا تبدو المشكلة الحقيقية في إيجاد الموارد البشرية التي يمكنها تزويد الأجهزة الرادارية بالعدد الكافي من الانفراد الذين تتوافر فيهم كل أو معظم السمات القيادية. و هذا يؤكد أن إمكانية الحصول على الصفوة الممتازة بين أفراد المجتمع -حتى في المجتمعات المتقدمة- تبدو عسيرة، لان الصفوة الممتازة نادرة.

ويؤكد (بيتر دركر) (P. Drucker:1967,18) أيضاً عدم واقعية نظرية السمات، من خلال تقييمه للسمات القيادية التي توصل إليها الباحث (ارجيرس) (و هي عشر سمات) بقوله: انه إذا كانت -هذه السمات- هي الواجب توافرها في القائد حتى يكون ناجحاً، فإننا سنواجه مشكلة حقيقية، لانت ليس هناك عدد كبير من الأفراد يتميز بتلك السمات، ولا يعرف احد طريقة الحصول عليهم.

المأخذ الخامس: إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة؛ بمعنى إنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة. ذلك أن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

ويدعو القائلون في هذا النقد - ومعظمهم من انتصار نظرية الموقف - رأيهم بالإستشهاد بنتائج بعض البحوث التي تؤكد أن السمات القيادية ترتبط بالموقف الراداري، وإنها ليست من العمومية في كل مكان وزمان كما صورها أنصار نظرية السمات. كما أن نجاح القائد في وظيفة قيادية معينة، لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى، وإن نجاحه في فترة معينة لا يعني نجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة (تيد: 1967، 48).

وقد ترتب على تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية للقيادة، إنها لم تهتم بأثر اختلاف البيئة والمجتمعات في السمات القيادية، ذلك أن معظم الدراسات التي تمت للكشف عن هذه السمات أجريت في المجتمعات الديمقراطية الغربية - وبصفة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية-، فهي نتائج كان من الممكن أن تختلف لو كان ميدان الدراسة مجتمعات أخرى (43، Ross and Hendry). فالسمات القيادية تختلف من مجتمع إلى آخر، ذلك لأن اختلاف الثقافات ينتج نماذج متباينة من القادة.

يضاف إلى ما سبق إن التطبيق العملي اثبت أنه ليس هنالك سمة يتميز بها الفرد بصفة عامة و مطلقة. فسمات كالذكاء، والاتزان العاطفي، والاستقامة. وغيرها، من الممكن أن يتسم بها الشخص فعلا، ولكن ليس من الضرورة أن يتسم بها في كل المواقف. فقد يخونه الذكاء في موقف، أو تهذا حساسيته في موقف آخر، أو يفقد أمانته في موقف ثالث. وهكذا (P.Allen :1952, 94-96).

8.مزايا نظرية السمات

بالرغم من كل الانتقادات السابقة لنظرية السمات، فإن بعض الكتاب مثل (جيب) ممن شكك في قدرة النظرية على تحديد السمات اللازمة لنجاح القادة في كل زمان و مكان، يرون بان القول بعدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة لا يعني بالضرورة انعدام هذه العلاقة تماما. فبعض الدراسات التي تمت في تنظيمات متعددة وفي مواقف مختلفة، أكدت وجود مثل هذه العلاقة، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها - (كرتشفيلد) (Crutchfield) و (ودورث) (Wood Worth)، و (البرشت) (Albercht) - عام 1958 بهدف الكشف عن مدى صحة بعض الاختبارات التي تمت لمعرفة العلاقة بين بعض السمات الشخصية والنجاح في القيادة، من وجود علاقة بين السمات - الذكاء والقدرات الجسمية، والمبادأة والابتكار، والمهارة الإنسانية، المهارة الذهنية- والنجاح في القيادة (Petrullo:1961, 25).

و يرجع - بعض الكتاب- الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القادة، وإلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها. فالنظرية قد افترضت سمات قيادية عامة، وهذه السمات وإن كانت لا تجعل ممن يتمتع بها بالضرورة قائدا - كما يقول المنتقدون للنظرية- ألا أنها تضع من يتمتع بها في مكانة عالية بين أفراد مجموعته، بحيث يمكن أن يكون في المقدمة عند اختيار قائد لها. يضاف إلى ذلك أن فشل النظرية في أن تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة، دفع الكثير من الباحثين للبحث عن أسس ومعايير أخرى تصلح معيارا لتحديد خصائص القيادة الناجحة، وهي الجهود التي أسفرت عن وضع أسس نظرية أخرى هي (نظرية الموقف) (R.Wall and H.Hawkins : 1964,396).

وعلى ضوء التقييم السابق لنظرية السمات، والموازنة بين مآخذها ومزاياها -نرى- انه من الصعب تجاهل كل الجهود و المحاولات التي بذلها أنصار النظرية لتحديد السمات الشخصية اللازمة للنجاح في القيادة. وأن القول بأنه لا مكان لهذه النظرية بين الجهود العلمية التي بذلها علماء الإدارة لتحديد خصائص القيادة الناجحة، قول مردود. ذلك لان فشل النظرية في تحديد السمات اللازمة للقيادة لا يعني إنها لم تترك أثرا في الفكر الإداري، فلا تزال هذه النظرية - كما يقول بعض الباحثين(Allen, 1952: 93)- تحظى بقبول رجل الشارع، كما نجحت في توجيه برامج التدريب على القيادة في العديد من الجامعات والمعاهد في الولايات المتحدة الأمريكية، وآثارها لا تزال واضحة في تفكير الكثير من الباحثين وهم بصدد تحديد المعايير اللازمة لاختيار القيادات الإدارية. ومن هنا يصعب التسليم برفض النظرية كلية، وإنما يمكن قبولها بشيء من التحفظ، بمعنى انه لا بد من وجود سمات معينة ينبغي توافرها في القائد تتلاءم مع متطلبات المركز القيادي ومناخه. إلا أن هذه السمات ليست سمات عالمية مشتركة، كما أنها ليست سمات ثابتة وغير متغيرة. فالسمات الشخصية اللازمة للنجاح في القيادة وإن كانت لا تصنع في حد ذاتها القائد الفعال إلا أنها هي التي تحدد ما يستطيع أن يفعله (سيد الهواري: 1976، 20)

ونضيف بأنه من المفيد التنبيه -ونحن بصدد تقييم نظرية السمات- إلى حقيقتين أساسيتين: أولاهما: إن السمات القيادية يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين: سمات فطرية -كالذكاء، والقدرات الجسمية، والاتزان العاطفي- وهي سمات توجد لدى القائد أثناء توليه المركز القيادي. وسمات مكتسبة، يمكن للقائد اكتسابها وتتميتها بعد توليه المركز القيادي. ويمكن الاستفادة من هذا التقسيم، على أساس التركيز عند الترشيح للوظيفة القيادية على السمات الفطرية لتوافرها فعلا عندما يبدأ شغل الوظيفة القيادية. في حين يمكن التساهل في السمات المكتسبة مع تتميتها لدى المرشح أثناء العمل.

إما بعد أن يتم تعيين القائد، فيجب التركيز على السمات المكتسبة لأنها وحدها القابلة للتنمية (R.Weil :1963, 330-333).

وثانيها: أن القيادة الحديثة تتطلب توافر سمات قيادية في القادة، تتلاءم مع متطلبات المنظمات الحديثة وتعقيدها، وتمكنهم من مواجهة المشاكل التي خلقتها التطورات الحديثة، و التي فرضت على القادة دورا معقدا يتطلب قدرات ومهارات عالية تتصل بالدارة والعلوم الاجتماعية وعلم النفس وغيرها، حتى يتمكنوا من الاطلاع بدوره هو أدائه على أحسن وجه. وهذا الوضع فرض على الأجهزة الإدارية - وخاصة في الدول النامية حيث تتحمل القيادات الإدارية فيها مسؤولية قيادة عملية التنمية- خلق الكوادر ووضع الخطط السليمة لتدريب القيادات وتنمية مهاراتها، مسترشدة في ذلك بما لديها من معلومات وخبرات وتجارب، حول العوامل التي تؤثر في مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف القيادية: كالسن، وأصل النشأة، والظروف العائلية، ومستوى التحصيل العلمي، والبيئة الاجتماعية والاقتصادية، والدافع الأصلي للانضمام للعمل، والوظائف السابقة (توصيات المؤتمر الأول للإدارة العامة التابع لمنظمة الأمم المتحدة، 1972، 14).

أولا/ القائد و الأزمة: إن القيادة تعتمد على التكامل و التوجيه والالتزام والدفع والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة. فقيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة تستخدم أركان يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية و الأساليب السابقة وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة كما يلي:

4. اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين

5. تحفيز و دفع الناس للمشاركة

حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية. فعاصفة "ساندي" خلقت كم كبير من الخسائر المادية والبشرية " تشير إلى ما بين 30 و 50 مليار دولار أمريكي". وآلاف المتشردين والقتلى. وكان هناك نحو 6.9 مليون شخص من دون كهرباء خلال الأيام التي تلت الإعصار.

على أرض الواقع لم يحقق أوباما مكاسب مادية يمكن حسابها بالأرقام ولم يمنع سقوط قتلى وجرحى ومشردين ولم يستطع إن يحول دون التبعات الاقتصادية الفادحة ولا أن يعيد التيار الكهربائي للمتضررين في اللحظة نفسها، لكن الدور الذي جعل الأمريكيين يصوتون لإدارته للكارثة ايجابيا إنما جاء بفعل إحساسهم بأن القائد يشعر بما يشعر به الشعب، وانه متضامن مع معاناتهم وانه يمكن أن

يعمل على مساعدتهم. قد يكون البعد عاطفيا لكن في الأزمات. (نداء محمد باقر الياسري: 2014، 63). يبدو هذا البعد العاطفي مسألة مهمة لأنه استطاع أن يحقق تعبئة أو تلاحما وطنيا، ما جعل أحد أكبر منتقدي إدارته يشهد له بالكفاءة، وهو حاكم ولاية نيوجرسي، كريس كريستي، إن إعطاء الشعب الأمريكي صوته لأوباما هو " اعتراف بنجاح إدارته للأزمة".

وكذلك بالنسبة لأزمة إنقاذ عمال المناجم في تشيلي عام 2010 وحضور الرئيس التشيلي سباستيان بينيرا الذي استطاع أن يوحد الشعب التشيلي ويكسب تعاطف العالم أيضا تجاه تلك الأزمة، وان يتغلب على الأزمة ويستثمر فيها، فقد غير صورة بلاده السلبية أمام الرأي العام العالمي، وتتاسى الجميع ما كان يفعله بينوشية بالشعب التشيلي. (نداء محمد باقر الياسري: 2014، 64).

ونسي الشعب التشيلي أيضا خلافاته السياسية وبات رئيس تشيلي يقدم دروسا في فن إدارة الأزمات، وغير تشيلي من دولة معروف عنها هدرها لكرامة الإنسان إلى الاهتمام بثلاثين رجلا من عمال المناجم الذين ربما كانوا من الشريحة الدنيا في تشيلي.

ومن خلال متابعتنا للكثير من الأزمات التي مرت بها شعوب العالم لم تكن النتائج المادية في كثير من الأحيان هي التي تفر مدى نجاح قيادة أو فشلها في إدارة أزمة، فالمسألة ليست "حدية" بالقدر الذي يمكن من خلاله قياس نجاح إدارة أو فشلها، وإنما تتمحور حول كيفية تجاوز أزمة بقدر أقل من الخسائر، فالإيمان بقدره شعب ما على تجاوز محنته من خلال التلاحم الوطني تجاهها عامل مهم، لأن الإحساس بالانكسار في أزمة قد يؤدي إلى زيادة حجم الخسائر وعدم تجاوز المحنة، وهو الدور الذي تلعبه القيادة عادة في الأزمات، وهو مهم جد.

إن صدق القائد ووضوحه في أثناء الأزمات، ومعايشته للأزمة، كل هذه أمور تجعل الشعب لا يركز على نتائجها الرقمية، لا سيما في الأزمات الطبيعية. لكن في أزمات من صنع الإنسان، ربما تكون النتائج مهمة إذا لم يتدارك القائد الأزمة ولم يبذل جهودا شخصية لحلها.

وأهم ما يجب أن يقوم به القائد وقت الأزمات هو ألا يطلب من الناس أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.

والظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة هي ما يلي:

6. وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة

7. العزلة في مكان و تقيد حركته

8. التعرض للإصابة أو الإيذاء.

فالقيادة وقت الأزمات بصفة خاصة هي مسؤولية وتحدي والموافقة على قبول المنصب القيادي يعنب قبول التحدي. (نداء محمد باقر الياسري: 2014، 64-65).

لذا يجب أن يكون لدى قائد فريق الأزمات القدرة على التأثير في أعضاء الفريق وذلك لكي يتمكن من توجيه نشاطاتهم و دوافعهم و حفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل الأخرى لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ.

9. مواصفات قائد فريق الأزمات: لاشك أن للقائد دورا في التأثير على الأزمة إلا أن هناك عوامل واعتبارات قد تعظم من هذا الدور أو تقلل منه فتجعل من القائد إما متغيرا رئيسيا أو متغيرا ثانويا في سياسة الأزمة. إن دور القائد تأثيري على سياسة الأزمة ودرجة هذا التأثير بتفاوت القادة وبتفاوت المواقف وتوجد مجموعة من المواصفات يؤدي توافرها إلى زيادة وتعظيم دور القائد في مواجهة الأزمة بحيث يصبح القائد هو المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة، ومن هذه المواصفات ما يلي:

1-1. اهتمام القائد بموقف الأزمة: إذ يتراوح اهتمام القادة بإدارة الأزمة من قائد إلى آخر، كما تتفاوت أسباب الاهتمام بسياسة الأزمة من قائد إلى آخر. فالقائد قد يهتم بإدارة الأزمة لأنه يراها أداة فعالة لتأكيد شعبيته أو لأنه يوجد ما يهدد أمن منظمته أو لأنه يراها أداة مناسبة لتحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم. ويؤدي اهتمام القائد بالأزمة إلى مشاركته الفعالة في سياسة صنع القرار بينما يفوض القائد غير المهتم بالأزمة سلطاته في هذا المجال إلى مستوى قيادي أقل.

2-9. صفات القائد الشخصية: ونعني بها أن يكون القائد متصفا ببعض الصفات والمهارات التي تساعد على اكتساب الولاء والإخلاص والثقة من العاملين وإدارة الأزمة بنجاح، مثل (الذكاء، سرعة البديهة، الإيجابية، التفكير الإبداعي، القدرة على حل المشكلات، مهارات الاتصال، التفاوض). وترجع أهمية هذه الصفات إلى كونها تخلق لدى العاملين انطبعا عاما بأن حل الأزمات لن يتحقق إلا من خلال القائد وبالتالي فهم مستعدون لمشاركته في إدارة الأزمة كما أن هناك استعدادا لدى العاملين لتقبل أفكار القائد وتوجهاته ومفاهيمه باعتبارها تمثل أفكارهم وتوجيهاتهم ومفاهيمهم. (نداء محمد باقر الياسري: 2014، 65، 66).

القيادية باعتبارها سمة مقابل القيادية باعتبارها عملية:

كلنا سمعنا عبارات تقول: "إنه ولد لكي يكون قائداً" أو "إنه قائد بالفطرة". هذه العبارات تطلق عادة من قبل أشخاص يتبنون مدخل السمات في القيادة. يفترض مدخل السمات في القيادة أن بعض الأفراد لديهم خصائص فطرية، أو أنهم ولدوا ولديهم صفات أو مميزات تجعلهم قادة، وأن هذه الخصائص هي التي تميزهم عن الأفراد العاديين (غير القادة). بعض هذه الخصائص الشخصية التي تستخدم لتمييز القادة عن غيرهم تشتمل على جوانب جسمانية فريدة (مثل الطول)، وصفات شخصية (مثل أن يكون اهتمام الفرد خارج ذاته)، وخصائص ذات علاقة بالقدرات (مثل الطلاقة في الحديث) (Bryman).

إن النظر إلى القيادة على أنها سمات يختلف تماماً عن النظر إليها على أنها عملية. مدخل السمات القيادية ينظر إلى القيادة على أنها صفة أو مجموعة من الصفات المميزة يتم امتلاكها من قبل أفراد مختلفين، وبدرجات متفاوتة (Jago(1982). لذلك فإن النظرة تفترض أن القيادة تنحصر في عدد محدود من الأشخاص الذين يعتقد أنهم ولدوا وهم يمتلكون مواهب فريدة. من ناحية أخرى ينظر مدخل العملية القيادية إلى القيادة على أنها ظاهرة توجد في البيئة ذات العلاقة، ومن ثم فهي متاحة للجميع. والقيادة باعتبارها عملية يمكن ملاحظتها في سلوك القائد يمكن تعلمها.

10- القيادة و الإدارة: تعد القيادة عملية شبيهة بالإدارة من طرق عديدة. فالقيادة تتضمن التأثير، وكذلك الإدارة، والقيادة تتطلب العمل مع الناس، وهو ما تتضمنه الإدارة أيضاً، وتُعد القيادة بتحقيق الأهداف بفاعلية، وكذلك الإدارة. وبصفة عامة، تعتبر العديد من وظائف الإدارة بمثابة أنشطة تتسجم مع تعريف القيادة الذي سقناه سابقاً.

ولكن القيادة تختلف أيضاً عن الإدارة فبينما يمكن إرجاع دراسة القيادة إلى أرسطو، فإن الاهتمام بالإدارة ظهر مع مطلع القرن العشرين ونشوء المجتمع الصناعي. وقد ظهرت الإدارة باعتبارها وسيلة لتقليل الفوضى في المؤسسات والشركات والمصانع، وجعلها تدار على نحو أكثر كفاءة وفاعلية. والوظائف الأساسية للإدارة التي حددها فايول (Fayol) (1916) لأول مرة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والرقابة. وما تزال هذه الوظائف ممثلة لحقل الإدارة اليوم.

ويقول كوتر (Kotter) (1990) في كتابه الذي قارن فيه بين وظائف الإدارة ووظائف القيادة: إن وظائف الإدارة ووظائف القيادة ليست متشابهة تماماً (انظر الشكل 2). فالوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن الوظيفة الأساسية هي التغيير

والحركة. والإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه.

ويختلف أداء الأنشطة الرئيسية للإدارة عن أنشطة القيادة، ففي مجالي التخطيط والموازنة يكون تركيز الإدارة على إنجاز برامج تفصيلية، وضع الجداول الزمنية التي تتراوح من عدة أشهر إلى بضع سنوات، وتوفير الموارد الضرورية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي مقابل هذا تركز القيادة على التوجهات وتوضيح الصورة الكلية، وبناء الرؤية المستقبلية التي تكون غالباً طويلة المدى، ووضع الإستراتيجية لإحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة.

وفي مجالي التنظيم والتوظيف، تركز الإدارة على إيجاد الهيكل التنظيمي المناسب لعمل الأفراد، وعلاقتهم في المنظمة، والبيئة المادية التي يعملون فيها. ويتضمن ذلك وضع الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة، وتطوير القواعد والإجراءات اللازمة لأداء العمل. وبالنسبة للقيادة يتخذ التنظيم والتوظيف شكل التواصل للرؤية مع الموظفين لبعث التزامهم، والعمل معهم لبناء الفرق والتحالفات الإيجابية لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة.

الشكل (2) : مقارنة القيادة الإدارية

القيادة	الإدارة
تنتج التغيير والحركة	*تنتج النظام والتماسك*
- بناء الرؤية/الإستراتيجية	- التخطيط/الموازنة
- تنظيم الناس/التواصل	- التنظيم/التوظيف
- الدافعية/الإلهام	- المراقبة/حل المشكلات

المصدر: نقلا عن جونب.كوتر،(القوة من أجل التغيير: كيف تختلف القيادة عن الإدارة).

Source : John P. Kotter ,A. 1990, 3-8)

وبالنسبة لنشاطي الرقابة وحل المشكلات، تركز الإدارة على تطوير أنظمة الحوافز لتشجيع القوة العاملة، وحل المشكلات، ومراقبة التقدم نحو الأهداف، واتخاذ عمل تصحيحي حين يخرج الأداء عن مجراه السليم. وفي مقابل هذا تؤكد القيادة على تحفيز الأفراد و تشجيعهم ومساندتهم وتمكينهم لتلبية احتياجاتهم التي لم يتم تحقيقها بعد.

إلى جانب كوتر يوجد العديد من العلماء يقولون: إن القيادة والإدارة مفهومان متمايزان، إذ يؤكد بينيس Bennis ونانوس Nanus (1985) أن ثمة اختلافا كبيرا بين الاثنين. فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير. ويصوغ بينيس ونانوس التمييز بين الإدارة والقيادة بشكل واضح جدا في عبارتهما التي كثيرا ما يتم اقتباسها: "المديرون هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة فهم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة". (بيترج: 2006، 27).

ويعد روست Rost (1991) أحد المميزين بين القيادة والإدارة. فهو يقر بأن القيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات، في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه. وبينما تعنى القيادة بعملية تطوير الأهداف المشتركة، فإن الإدارة تركز على تنسيق الأنشطة من أجل أداء العمل، فالقادة وأتباعهم يعملون معا من أجل إحداث تغيير حقيقيين في حين أن المديرين ومروسيهم يهتمون بتقديم السلع والخدمات (ROST :1991, 152-149).

وعند النظر إلى الموضوع من منظور أضيق، يمضي زالزينيك Zalezinik (1977) بعيدا إلى حد القول بأن القادة والمديرين أنفسهم يتميز بعضهم عن بعض، فهم في الأساس فئات مختلفة من الناس. وهو يقر بأن المديرين متفاعلون ويفضلون العمل مع الموظفين لحل المشكلات، ولكنهم يفعلون ذلك بأدنى حد من العاطفة، وهم يتصرفون من أجل تحديد الخيارات. ويشير زالزينيك إلى أن القيادة من جهة أخرى نشطون عاطفيا، وهم يسعون إلى تشكيل الأفكار بدلا من الاستجابة لها، ويتصرفون من أجل توسيع الخيارات المتاحة لحل المشكلات طويلة المدى، ويعملون على تغيير الطريقة التي يفكر بها الناس عما هو ممكن.

وعلى الرغم من وجود فروق واضحة بين الإدارة و القيادة، أو بين المديرين والقادة، إلا أنه أيضا يوجد قدر كبير من التداخل بينهما Yuki (1989). فعندما يقوم المديرين بالتأثير في المجموعة ما لتحقيق الأهداف، فإنهم يمارسون القيادة، وعندما يشترك القادة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة، فإنهم يمارسون الإدارة، فكلتا العمليتين تتضمن التأثير في مجموعة ما من الأفراد نحو تحقيق الهدف. ولأغراض مناقشتنا في هذا الكتاب، سوف نركز على عملية القيادة. وفيما يتعلق بالأمثلة والحالات التي سوف نسوقها، فسوف نتعامل مع أدوار المديرين والقادة بالمثل، مع عدم التركيز على الاختلاف بينهما.

لموضوع القيادة جاذبية عالمية، ففي الصحافة الشعبية والبحوث الأكاديمية كتب الكثير عن القيادة. وعلى الرغم من غزارة ما كتب في هذا الموضوع، ما تزال القيادة تمثل تحدياً رئيسياً للممارسين والباحثين المهتمين بفهم طبيعتها، فهي ظاهرة عالية القيمة، ولكنها معقدة للغاية.

تم تعريف و تصور القيادة عبر السنين بطرق عديدة، إلا أن العامل المشترك لكل التصنيفات تقريباً هو أن القيادة عملية تؤثر تساعد المجموعات والأفراد لتحقيق أهدافها. وبصفة خاصة في هذا الكتاب، تعرف القيادة بأنها العملية التي بواسطتها يؤثر فرد ما في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك.

ولأن القادة وأتباعهم يمثلون جزءاً من عملية القيادة، فمن الضروري تناول القضايا التي تواجه الأتباع، وكذلك القضايا التي تواجه القادة، والقادة وأتباعهم بحاجة إلى الفهم فيما يتعلق بعضهم ببعض.

وفي بحوث سابقة ركزت دراسات عديدة على القيادة باعتبارها سمات. ويشير منظور القيادة باعتبارها سمات إلى أن أناساً معينين في مجتمعنا لديهم صفات موروثية تجعل منهم قادة، وهذه الرؤية تجعل من القيادة حكراً فقط على أولئك الذين يعتقد أن لديهم صفات خاصة. وفي المقابل يشير المدخل في هذا الكتاب إلى أن القيادة عملية يمكن تعلمها، وأنها متاحة للجميع.

وثمة صيغتان شائعتان في القيادة هما القيادة الرسمية والقيادة النشوئية. فالقيادة الرسمية تقوم على منصب رسمي داخل منظمة ما، أما القيادة النشوئية فتنتج عما يفعله المرء، وما يكتسبه من دعم من أتباعه. والقيادة، باعتبارها عملية، تنطبق على الأفراد في الأدوار الرسمية والموكلة إليهم والأدوار غير الرسمية.

ويتعلق مفهوم القوة بالقيادة من حيث القدرة على التأثير. وثمة نوعان للقوة: قوة المنصب و القوة الشخصية. أما قوة المنصب التي تشبه إلى حد كبير القيادة الرسمية، فتشير إلى القوة التي يستقيها المرء من المنصب الذي يشغله في نظام تنظيمي رسمي. وأما القوة الشخصية فتأتي من الأتباع، وهي تمنح للقادة، لأن الأتباع يؤمنون بأن القادة يملكون شيئاً ذا قيمة. والتعامل مع القوة على أنها مورد مشترك يعد أمراً مهماً، لأنها تقلل من فكرة أن القادة يسعون لتحقيق أهداف شخصية.

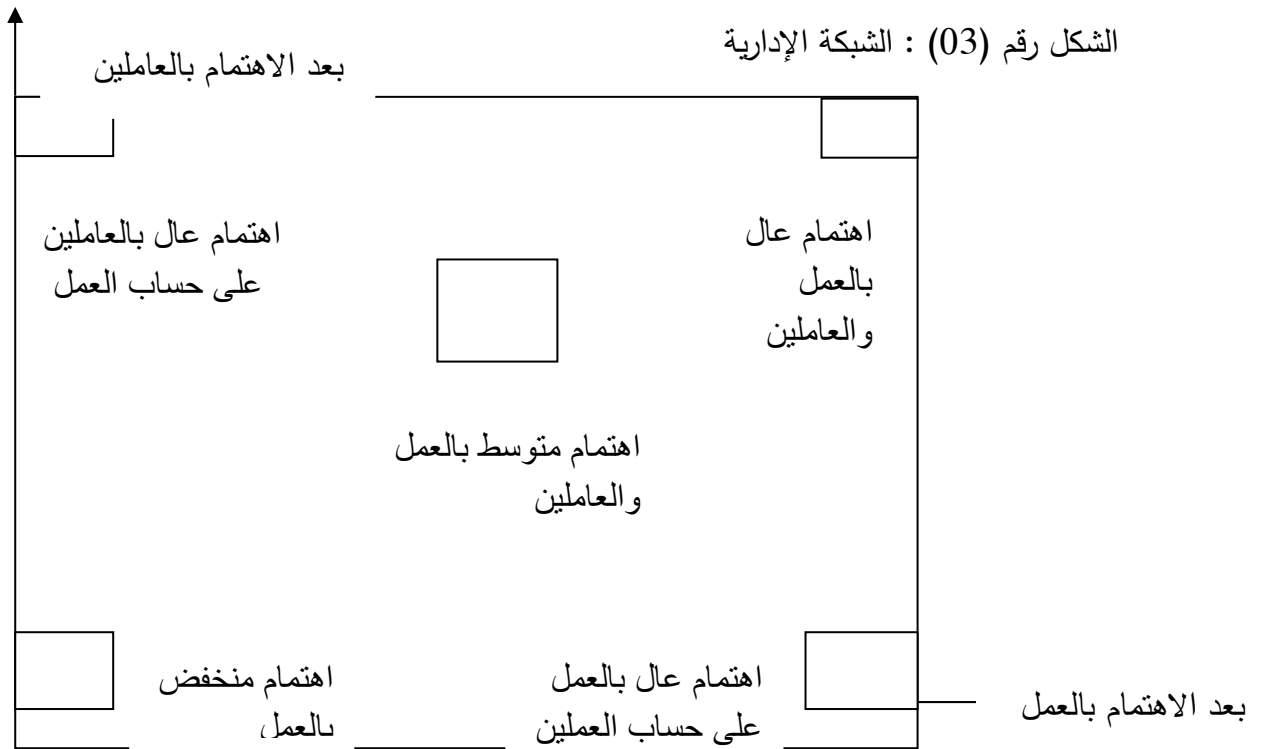
والقيادة والإكراه ليسا سواء، فالإكراه يتضمن استخدام التهديدات والعقاب لتحقيق التغيير في الأتباع من أجل القائد. وبعد الإكراه مقابلاً للقيادة لأنه لا يتعامل مع القيادة على أنها عملية تتضمن الأتباع، ولا تؤكد على العمل مع الأتباع من أجل تحقيق أهداف مشتركة والقيادة والإدارة مفهومان مختلفان

يضمنان قدرا من التداخل فيما بينهما، فهما مختلفان في أن الإدارة تركز بصورة تقليدية على أنشطة التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والرقابة، في حين تؤكد القيادة على عملية التأثير العامة. وطبقا لآراء بعض الباحثين، تعنى الإدارة بإيجاد النظام و الثبات، في حين تدور القيادة حول التكيف والتغير البناء. ويذهب باحثون آخرون بعيدا إلى حد القول بأن المديرين والقادة نوعان مختلفان من الناس، فالمديرون يتسمون بردود الفعل، وهم أقل مشاركة للآخرين، على حين أن القادة هم الأكثر مبادرة ومشاركة للآخرين. ويتركز التداخل بين القيادة والإدارة حول كيفية أن كلا منهما يتضمن التأثير في مجموعة ما من الأفراد من أجل تحقيق الهدف.

7-1- الشبكة الإدارية : يركز هذا الأسلوب على النظر إلى القيادة من خلال اهتمامها بأمرين أو أسلوبين لسلوك القائد وهما :الاهتمام بالقائد أو العنصر البشري.

▪ الاهتمام بالإنتاج .

وقد أوضح كل من روبرت بلاك وجيمس موتون Robert Black & James Mouton ذلك في رسم بياني أسماه بالشبكة الإدارية كما يوضحه الشكل رقم (03) :



حيث تم تحديد النقاط (9:1) في الجانب الراسي للاهتمام بالعنصر البشري والنقاط من (9:1) في الجانب الأفقي للاهتمام بالإنتاج ثم حدد موقف القيادة من كل واحد منها باعتبار الرقم (1) أقل اهتمام

ممكن ، والرقم (6) أعلى اهتمام ممكن وتم تحديد أساليب القيادة الإدارية على النحو التالي:
(فاروق عبده فليه ،السيد عبد المجيد:2005،241)

(الرقم الأول يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج، والرقم الثاني يمثل درجة الاهتمام بالعنصر البشري).
1:1 وهي القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالنتائج ويطلق عليها اسم الإدارة المنهوكة فهي تدعو إلى بذل كل جهد ممكن في انجاز العمل و لا تسعى لشيء سوى المحافظة على البقاء في المنشأة.
9:1 وهي القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالنتائج والاهتمام العالي جدا بالعنصر البشري ويطلق عليه إدارة

الترفيه حيث تركز جهودها في تلبية حاجات الأفراد وتنمية العلاقات بين الأفراد وخلق جو من الود والألفة في حين لا يجد الإنتاج إلا أدنى حد ممكن من الاهتمام.
5:5 وهي القيادة التي توازن اهتمامها بين العنصر البشري والإنتاج المقدر الذي يحقق ما هو المطلوب.

1:9 وهي القيادة التي تعمل على تركيز السلطة ومفهوم الطاعة فهي تركز كل جهودها في الاهتمام بالإنتاج انطلاقا من أن كفاءة المنشأة وتحقيق النتائج لا يكتملان إلا بتنظيم العمل بالصورة التي تسمح بأدنى حد ممكن من الاهتمام بالعنصر البشري.

9:9 وهي القيادة التي تسعى لتوفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق وتهتم اهتماما كبيرا بالعنصرين معا وذلك استنادا إلى روح الفريق تؤدي إلى التزام العاملين وتساعد في الوصول إلى الهدف المشترك وأن الاعتماد المتبادل للهدف المشترك يؤدي إلى توفير علاقات تتميز بالثقة والاحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة ويزيد الإنتاج.

ومن أهم مميزات الشبكة الإدارية أنها نظام مفيد لتحديد وتصنيف أساليب القيادة الإدارية ولكن يؤخذ عليها أنها لا توضح الكيفية التي يمكن أن يصنف بها أسلوب القائد فإذا ما أردنا أن نعرف الأسباب التي أدت إلى تصنيف المدير في المجموعة 1:9 فان الشبكة الإدارية لا تفسر لنا ذلك ولا سبيل لتفسير ذلك غير البحث والتحليل لبعض العوامل التي تؤثر في سلوك القائد ومرعوسيه مثل شخصية القائد ونوعية المرعوسين وإمكانيات وخبرة القائد وبيئته المحيطة. (فاروق عبده فليه،السيد عبد المجيد: 2005، 242)

10-4- عناصر العمل الإداري:

- **القائد** : من أهم العناصر القيادة ذاته ،خبراته السابقة ،أهدافه - طموحاته، تكوينه ،تأهيله العلمي قدراته و مؤهلاته ،أساليبه في العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين .
 - **جماعة العمل**: إن المرؤوسين عنصر هام في عملية القيادة إذ إن تركيب الجماعة ،وتكوين أفرادها الشخصي وخبراتهم وتحيزا تهم ودوافعهم التي تتفاعل مع بعضها من ناحية ،كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى .
 - **الموقف**: يتعامل القائد مع مرؤوسيه في ظل مواقف محددة تتسم بظروف معينة وتسودها مشكلات أو معوقات ما،كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين .
 - **النظم والقواعد** : لا يتعامل المدير مع مرؤوسيه من فراغ ولا تسرى عليهم أو بينهم شريعة الغالب، ولكن هناك نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ذاتها أو الدولة، وفي ضوء هذه النظم والقواعد وعلى هداها تتحد العلاقات ويحدث التأثير.
- إن القيادة مجموعة من السلوك المتبادل بين القائد ومرؤوسيه بهدف التأثير على العاملين لتحقيق أهداف الإدارة .ولكن ماهي وسائل التأثير المتاحة للقائد الإداري؟
- يستطيع المدير إن يؤثر في مرؤوسيه (بمعنى أن يدفعهم إلى العمل والأداء بالأسلوب والمستوى الذي يرغبه هو) باستخدام أية وسائل التأثير الآتية (بعضها أو كلها بحسب الموقف):
- استخدام السلطة الرسمية التي يخولها له منصبه (كل مدير له سلطات رسمية منصوص عليها في بطاقة وصف الوظيفة أو محددة في عقد التوظيف).
 - التأثير في المرؤوسين باستخدام وسيلة الحوافز المالية سواء ايجابية(منح مكافآت مالية) أو سلبا (الحرمان من المكافأة أو العلاوة مثلا). (فاروق عبده فليه ،السيد عبد المجيد: 2005، 248)
 - التأثير في المرؤوسين بما يتمتع به المدير ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة (الكل يدرك انه رجل يعلم ويفهم ما يفعله الآخرون).
 - التأثير في المرؤوسين باستخدام سلاح العواطف (الحب والكراهية).

- التأثير على المرؤوسين بقوة القهر والإجبار. أي استخدام النفوذ الشخصي للمدير لإجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التي يرضاها القائد حتى ولو بدون رضاهم.

11- مهارة القيادة:

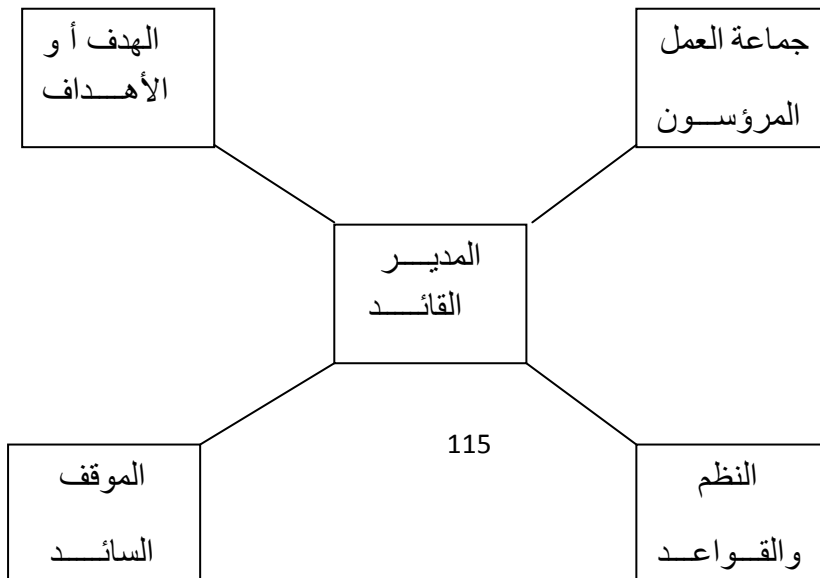
المدير مصدر التأثير هذه الأوصاف تصف حقيقة الدور الذي يلعبه رجل الإدارة الحديثة ،وهي كذلك تصف مهاراته الأساسية، فالقيادة الإدارية هي التأثير الفعال في الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد. (فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد: 2005، 254)

ولكي نتفهم مهارة القيادة الإدارية دعنا نتأمل بعض المواقف التي يجد المدير نفسه فيها:

- ❖ المدير العام المشغول الذي يعاونه عدد قليل من المساعدين كل منهم يأتي إليه بالمشاكل والمعضلات طالبا البحث عن حل لها.
- ❖ مدير الإدارة الذي يترأس مجموعة من الموظفين المتخصصين الذين خدم كل منهم في المؤسسة لمدة أطول من مدير الإدارة ذاته.
- ❖ صاحب المؤسسة التي أقامها على كتفيه ويدير كل صغيرة وكبيرة فيها ويرأس مباشرة سبعين أو أكثر من الموظفين العاملين بالمؤسسة .
- ❖ المدير المسئول الذي يحب التغيير والابتكار ويتحمس للأفكار الجديدة ويجعل العاملين تحت رئاسته باحثون لملاحقته في أعماله وتصرفاته.
- ❖ المدير العام الذي لا يستطيع اتخاذ قرار إلا في ظل الأزمة ويسعى إلى كسب تعاون مرؤوسيه للخروج من تلك الأزمات.

وفي جميع الحالات و المواقف السابقة يمكن أن نبين عناصر القيادة الإدارية في الشكل الموالي.

الشكل رقم (04): عناصر القيادة الإدارية



خلاصة:

لم تستطع أي من نظريات القيادة أن تقدم تفسيراً شاملاً ومتكاملاً لفاعلية القيادة، وذلك لإغفالها عدد من المتغيرات التي يمكن أن تزيد أو تعيق فاعلية وأداء القائد. ويرى علماء الاتجاه الحديث في الفكر الإداري، بأنه يوجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها لتؤثر في اختيار المدير لنمط قيادي معين. فلا يوجد نمط قيادي يصلح لكل زمان ومكان، فما يصلح لهذا الموقف وهذه الجماعة فإنه قد لا يصلح لموقف آخر وجماعة أخرى فالنمط القيادي الفعال هو الذي يتناسب وطبيعة الموقف والجماعة.

الفصل الرابع

سمات الشخصية

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على سمات الشخصية عامة وعلى السمات المعتمدة في دراستنا خاصة وهي سمة الانبساطية وسمة العصابية والاتزان الانفعالي التي تضمنتها نظرية إيزنك للشخصية كما تضمنتها نظرية العوامل الكبرى للشخصية، وهذا في إطار المفهوم العام للشخصية كما نتعرف على النظريات المفسرة للسمات بهدف توظيفها في ميدان الدراسة. فمفهوم السمة من المفاهيم الهامة في نظرية الشخصية.

أولا - تعريف الشخصية: هي ذلك الطابع العام المميز والثابت نسبيا المكون من مجموع صفات الفرد الجسمية والنفسية المتكاملة في انتظام ودينامية. (أحمد بن نعمان: 1988، 165) ولعل فهم أنواع الشخصيات من خلال العديد من السمات التي تميز كل نمط من أنماط الشخصية. (محمد حسن غانم: 2005، 14)

فقد أورد علماء النفس تعريفات كثيرة للشخصية، ولقد تناولت الجوانب العديدة والمختلفة للشخصية، فمن هذه التعريفات ما يتناول الشخصية من حيث:

أ- من حيث المعنى اللغوي: الشخص في اللغة العربية سواء الإنسان أو غيره يظهر من بعد، وقد يراد به الذات المخصوصة وتشاخص القوم أي اختلفوا وتفاوتوا، جمع كلمة شخص في القلة "أشخاص" وفي الكثرة "شخوص" و " أشخاص".

ب- فالشخصية ينظر إليها من حيث ما يعطيه قناع الممثل من انطباعات، أو من ناحية كونها غطاء يخفي وراءه الشخص الحقيقي. (سامي ملحم: 2000، 317).

ج- من حيث مجموعة مكونات: يعبر عن الشخصية على أنها مجموعة الاستعدادات والنزاعات والميول والغرائز والقوى البيولوجية الفطرية والموروثة.

د- من حيث التكيف مع المحيط حوله: يعبر عن الشخصية باعتبارها ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبيا، والتي تعتبر مميّزا خاصا للفرد والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.

هـ- انطلاقا من عملية التعليم: تعتمد النظرية المنطلقة من عملية التعلم في فهم الشخصية على عنصر أساسي في تعريفها للشخصية وهو السلوك والسلوك المتعلم باعتبارها أنماط السلوك المتميز (الأفكار والعواطف) التي تميز كل فرد مع مواقف حياته.

و- انطلاقا من السمات العميقة: يمكن تعريف الشخصية على أنها ما يسمح لنا بالتنبؤ بما سيفعله شخص في موقف ما. ومن السمات الشخصية أن يكون الفرد قادرا على ضبط نفسه في المواقف الصعبة، وأن يكون قادرا على التعامل مع الناس بطريقة حسنة، وأن يكون قادرا على حل مشاكله، بل ومشاكل الآخرين. (طارق كمال : 2007، 89)

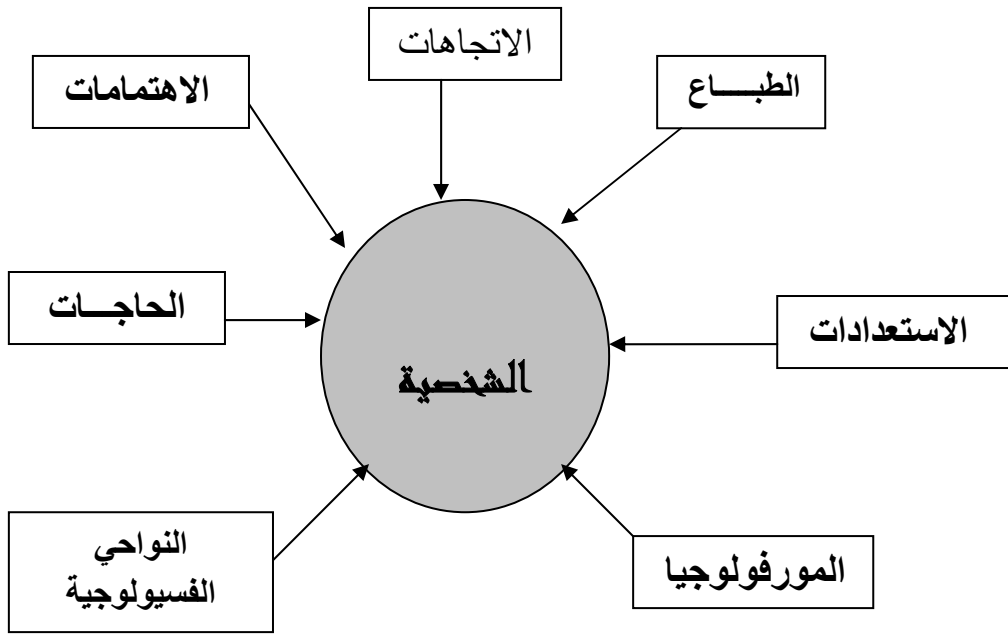
ويعرف "إيزنك" الشخصية على أنها: هي ذلك التنظيم الدائم و الثابت إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله، وبنيته الجسمية التي تحدد توافقه مع البيئة. (حسين فايد: 2005، 209).

بعد استعراض هذه التعاريف فإنه يمكننا الاتفاق على بعض الخطوط العريضة التي تدور مفاهيم الشخصية في إطارها وهي:

- أن اختلاف الشخصية تشير إلى الأساليب الثابتة للسلوك والسمات التي تميز الأشخاص والجماعات والثقافات على أنواعها.
- أن الشخصية تهتم بالتنظيم البنائي الخاص بالأساليب السلوكية ومميزاتها .
- أن الشخصية تشمل مجموعة التفاعلات بين تلك الأنماط السلوكية والتغيرات الداخلية التي تحدث للفرد من جهة والمثيرات الخارجية من جهة أخرى.
- حيث أن الشخصية تتميز بالثبات النسبي فإنه يمكن استخدامها في التنبؤ بسلوك الأفراد في مواقف متشابهة.
- تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.
- تشير الشخصية إلى وجود تمايز و اختلاف بين الناس .
- ونحن في هذه الدراسة ننظر إلى الشخصية على كونها الترجمة الحقيقية والعملية لما يعتقد الفرد من قيم وعادات وكذا مجموعة الصفات كالبخل وحب القراءة والاهتمام بالمظاهر إلى غير ذلك من الأمور التي ينفرد بها كل فرد عن غيره من الأفراد.
- إن الخصائص المميزة للفرد لها صفة الاستمرارية، أي أنها سوف لا تتغير لفترة طويلة.
- إن الخصائص المميزة للفرد، هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد.
- إن الخصائص الشخصية للفرد، تؤثر في سلوك الفرد في مختلف المواقف.
- إن الشخصية هي الكل المنظم للشخص، وهذه الخاصية تعطي الشخص الأهمية والمعنى.
- من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها .
- مع أن الشخصية لها أسس بيولوجية، إلا أنها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الشخص .
- يوجد للشخصية جوانب عميقة وجوانب سطحية. ومن أمثلة الجوانب العميقة المتعلقة بالأمور الدينية ومن أمثلة الجوانب السطحية الاتجاهات نحو العمل لدى الفرد العامل .

- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة وأخرى مختلفة، فقد نجد شخصا يختلف عن شخص آخر في بعض الأمور، وبنفس الوقت يتشابه مع الآخرين في جوانب أخرى (محمد عبد الله: 1994، 97- 103).

هذا ويعكس الشكل التالي الجوانب المختلفة لشخصية الفرد (صلاح عبد الباقي وآخرون : 2006، 65) .



الشكل رقم (05) يمثل الشخصية كيان متكامل

ثانيا :

1- نظرية السمات عند البورت :

لقد اعتدنا أن ننظر إلى كل من بناء للشخصية وديناميات الشخصية على حده، وعلى أية حال فإن هذا التمييز لا يبدو قابلا للتطبيق بالنسبة لنظرية البورت حيث يتم عرض بناء الشخصية أساسا من خلال مصطلحات السمات وفي نفس الوقت السمات التي هي تدفع أو تحرك السلوك ، فإن البناء والديناميات تكون في غالب الأحيان شيئا واحد وتتجلى نزعة البورت التوفيقية في ذلك التنوع الثري من المفهومات التي يميل قبولها باعتبارها تقوم بدور له بعض الفائدة وفي وصف السلوك الإنساني. وهو يعتبر أن التصورات الجزئية كالأفعال المنعكسة النوعية والتصورات الشاملة كالسمات الأصلية الجوهرية لها قدر من الأهمية في فهم السلوك وبالرغم من اعتراف النظرية بجميع تلك التصورات فإن تركيزها الأساسي إنما ينصب على السمات وتحلل السمات في هذه النظرية موضع القوة الدافعية الرئيسية .

1-1- الشخصية والخلق والمزاج :

أ- الشخصية : لقد درس البورت خمسين تعريفا للشخصية يقترحها مختلف الفئات الآتية في هذا المجال منها :

التعريفات التاريخية للمصطلح ، اللاهوتية، الفلسفية ، الفقهية ، الاجتماعية و النفسية.

وخلص بعد مراجعة وفحص للتعريفات إلى تعريفه المشهور للشخصية ويعتبر التعريف الذي يستريح إليه العلم اليوم: وهو " الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد للأجهزة النفسية الفيزيكية التي تحدد للفرد تكيفه مع بيئته "

أدخل على هذا التعريف عام (1961) تعديلا، فأحل عبارة " التي تحدد للفرد طابعه المميز في السلوك والتفكير محل عبارة " التي تحدد للفرد تكيفه الفريد مع بيئته "

فالشخصية نظام دينامي أي أنها ليست جمعا من العناصر وإنما هي بيئة منتظمة ترتبط أجزاؤها بصلات التبعية المتبادلة وأنه ليس بنظام أساس بل هو يخضع دائما وأبداً للتغيير .

ب- **الخلق**: وهي تتضمن حكما خلقيا على الشخص كأن نقول هذا الفرد حسن الخلق أو سيء ويرى ألبورت أن الخلق مفهوم أخلاقي ويقرر أن الخلق هو الشخصية مقيمة وأن الشخصية خلق غير مقيم

ج- **المزاج**: يشير ألبورت إلى المزاج والذكاء والجسم باعتبارها المواد الخام التي تتشكل منها الشخصية وهي جميعا تتحدد وراثيا وهو يعرف المزاج على أنه:

"تلك الظواهر التي تميز طبيعة الفرد الانفعالية والتي تشمل على قابلية للاستثارة الانفعالية وقوة الاستجابة العادية وسرعتها ونوعية حالته المزاجية السائدة وجميع الخصائص المميزة لتقلب هذه الحالة المزاجية وشدتها وتعتبر هذه الظواهر معتمدة على التكوين الجبلي وبالتالي فإنها من حيث المنشأ وراثية إلى حد كبير".

د- **النمط**: النمط فئة يمكن أن يصنف فيها شخصا آخر. فالأنماط إذن طرق لتصنيف الناس ووضعهم في فئات.

فإذا كان الشخص يتصرف على نمو عدواني دائما فقد نقول أنه من النمط العدوانى ونستطيع أن نقول أن الشخصية تولد العناصر السلوكية التي يمكن أن نصنفها بالأنماط أو الطراز.

1-2- السمة: هي ميل محدد واستعداد مسبق للاستجابة. إن كل صفة تميز الشخص عن غيره من الناس تؤلف جانبا من شخصيته فذكاءه ومواهبه الخاصة وثقافته وعاداته ونوع تفكيره وآراءه ومعتقداته من العناصر التي يتألف بعضها مع بعض لتكوين شخصية كذلك مزاجه ومدى نضجه الانفعالي وقدرته على احتمال الشدائد وأسلوب حياته وقد مثل ذلك فيما يتسم به من سمات اجتماعية وخلقية كسياسته لمشكلات المجتمع وما يصف به من صدق وكذب من رحمة أو قسوة من انطواء أو انبساط ولا ننسى أخيرا مميزاته الجسمية هي جملة الصفات التي تميز الشخص عن غيره تميزا واضحا.

ويعرف " ألبورت " السمة على أنها " نظام نفسي عصبي يتميز بالتعميم والتركز أو يختص بالفرد، ولديه القدرة على نقل العديد من المنبهات المتعادلة وظيفيا وعلى الخلق والتوجيه المستمرين لأشكال متعادلة وظيفيا وعلى الخلق والتوجيه المستمرين لأشكال متعادلة، من السلوك التعبيري والتوافقي. فنجد أن ألبورت يحاول تفسير السلوك الظاهري بافتراض أن للفرد استعدادات معينة تحدد سلوكه وهي المسئلة " عن الثبات الذي نلاحظه ظاهريا في سلوك الفرد و بجدر بنا تأكيد هذا التعريف

على الفردية وتضمنه أن الميل يرتبط على نطاق ضيق بعدد صغير من المنبهات أو الاستجابات النوعية . (حسين عبد الحميد: 2006 ، 57)

أما السمات المزاجية التي تدخل في تكوين الشخصية كالحوية أو الخمول ودرجة التأثير الانفعالي وكقوة الاستجابة أو ضعفها، سرعتها أو بطئها فتتوقف في المقام الأول على العوامل الوراثية منها حالة الجهازين العصبي والغددي وفيها عملية الأيض، لذا فهي ككل صفة فطرية، لا يحتاج ظهورها إلى تعليم خاص أو تدريب.

أما السمات الاجتماعية والخلقية فيبدأ الطفل في اكتسابها في سن مبكرة وهو لا يكتسبها عن طريق التعلم الشرطي وحده كما يزعم السلوكيون، بل وعن طريق المحاولات والأخطاء وعن طريق الاستبصار أيضا. هذا إلى ما تقوم به المحاكاة غير المقصودة والمشاركة الوجدانية والقابلية للإيحاء وعملية التقمص لها دور كبير في هذا الاكتساب وتؤكد مدرسة التحليل النفسي أن إحباط دوافع الطفولة يخلق سمات ثابتة باقية ومن هذا نرى أن التعلم المقصود وغير المقصود أو التعلم الناجم عن تربية الآباء وغيرهم هو العامل الرئيسي في تكوين السمات الشخصية إلا أن هناك عوامل أخرى تقوم بدورها إلى جانبه مثل الذكاء وما جبل عليه الفرد من دوافع قوية أو ضعيفة وما لديه من قدرة احتمال الإحباط أو الحرمان .

1-3- أنواع السمات : إذا نظرنا إلى السمات من ناحية محتوياتها فمن الممكن القول بوجود أنواع كثيرة ممكن من السمات وتحت هذا المدى من المحتويات تتدرج سمات التي تشير إلى أنواع الأهداف التي يتجه نحوها السلوك، وسمات القدرة التي تشير إلى القدرات والمهارات العامة والخاصة والسمات المزاجية كالنزعة إلى التفاؤل والاكتئاب والنشاط وغيرها والسمات الأسلوبية التي تتضمن الإيماءات وأساليب السلوك والتفكير غير المرتبط وظيفيا بأهداف هذا السلوك.

ويعتبر ألبورت أن السمات الشخصية يمكن ترتيبها في مدرج هرمي فيه سمة واحدة رئيسية أو عدة سمات مركزية يتبعها سمات متعددة ثانوية ويرى ألبورت أن الأشخاص الذين يتميزون بسبب سمة رئيسية تسيطر على سلوكهم وتجعلهم نماذج لقياس شخصيات الآخرين، قليلين نسبيا وأن المهم هو أن نعرف ما بين السمات من ترتيب تنظيم وأهمية بعض السمات بالنسبة للبعض الآخر لكي نتمكن من وصف الشخصية.

وقد ميز ألبورت بين نوعين من السمات الوراثية والظاهرية وأكد أن ما قد يظهر على أن نفس السمة عند عدد من الأفراد قد يرجع إلى مصادر مختلفة.

1-4- تصنيف السمات : يذكر ألبورت أنه يوجد في اللغة الإنجليزية ما يقرب من (18.000) مصطلح ومعظمها من الصفات التي تشير إلى أشكال محددة وشخصية من السلوك وقد أضطلع " ألبورت " بمهمة جمع هذه الأسماء التي تشير إلى السمات الإنسانية على أساس معيار هامة هو قدرة المصطلح على تمييز سلوك أحد الأدميين عن غيره من الناس ثم صنفت إلى أربع أعمدة هي :
العمود الأول : ويشمل السمات الحقيقية للشخصية والميول المحددة العامة والأشكال المنسقة والثابتة من توافق الفرد مع بيئته، ويحتوي على 25% من القائمة الإجمالية.

العمود الثاني: يحتوي على المصطلحات التي تصف الأنشطة الراهنة والحالات العقلية والمزاجية الوقتية ويحتوي من القائمة الإجمالية 25% من القائمة الاحتمالية.
العمود الثالث : ويحتوي على تقويمات للطباع بالإضافة إلى الأحكام الخلقية وتمثل (29 % من القائمة) الإجمالية .

العمود الرابع : ويحتوي على المصطلحات ذات القيمة في فهم خصائص الشخصية، وليس لها مكان في الأعمدة السابقة ولذا فهو عمود "المتنوعات" ويحتوي مصطلحات تهدف إلى تفسير السلوك وأخرى عن الخصائص الفيزيائية (ويشمل على 21% من القائمة) الإجمالية. (عبد الرحمان محمد العيساوي : 2009، 235)

1-5- مقاييس السمات ومعايير تحديدها : يمكن قياس سمات الشخصية عن طريق موازين للتقديرات التي يقوم فيها قاضي أو حكم بتقويم ما لدى الفرد من السمة وتتراوح الدرجات على موازين التقدير من أقل ما لدى الفرد من السمة إلى 7 درجات وهي أعلى الدرجات.
وتقاس الشخصية باختبارات الحصر إذا كان النجاح في قياس الذكاء قياسا موضوعيا حافز لمحاولة قياس سمات الشخصية بالمثل فوضعت اختبارات تشمل في العادة ما بين مائة وثلاثمائة مفردة أو أكثر وعلى الفرد أن يجيب عليها بنعم أو بعلامة استفهام ويشترط في هذه الاختبارات أن تكون لها درجة ثبات وصدق كما هو في اختبارات الذكاء وقد يقيس الاختبارات سمة واحدة أو قد يقيس عدة سمات .

1-6- معايير لتحديد السمة : وضع ألبرت ثمانية معايير لتحديد السمة وهي :

- السمة لها أكثر من وجود أسمى (أي أنها عادت على مستوى أكثر تعقيدا).
- السمة أكثر عمومية من العادة (فعادتان أو أكثر وتتسقان معا في صورة سمة).
- السمة دينامية أو على الأقل تلعب دورا واقعا محرك في كل سلوك يقوم به الفرد.
- وجود السمة قد يتحدد تجريبيا أو إحصائيا.
- السمات مستقلة نسبيا فقط كل منها عن الأخرى (وهي عادة تربط ارتباطا موجبا إلى درجة ما).
- سمة الشخصية إذا نظر إليها من الناحية السيكلوجية لا يكون لها دائما نفس الدلالة الخلقية.
- بمعنى أنها قد تتفق أو لا تتفق مع المفهوم الاجتماعي المتعارف عليه .
- الأفعال والعادات غير المنسقة وسمة ما ليست دليلا على عدم وجود السمة (فقط تظهر سمات متناقضة لدى نفس الشخص كالنظافة والإهمال).
- السمة قد ينظر إليها في ضوء الشخصية التي تحتويها أو في ضوء توزيعها في المجموع العام من الناس. أي السمات قد تكون فردية وهذا ما أسماه ألبرت فيما بعد باسم الاستعدادات الشخصية أو قد تكون سمات عامة مشتركة.

1-7- تمييز ومقارنة السمات بالمفاهيم الآتية: إن من الضروري أن نميز بين مفهوم السمة وبين المفاهيم المقارنة له:

- أ- **السمات ليست عادات:** تعد كل من السمات والعادات ميولا محددة ولكن السمة أكثر عمومية سواء من حيث المواقف الخاصة بها أو من حيث أو من حيث ما تؤدي إليه من استجابات .
- فإن السمة عادات على مستوى أكثر تعقيدا وهي أكثر عمومية من العادة لأنها تجمع عدة عادات تنتظم وتتسق معا وليس للعادات القدرة على السيطرة على السمات ولكن السمات قد تحمل الفرد على اكتساب عادات جديدة منسقة معها. (عبد المنعم الميلادي: 2012، 39)
- ب- **السمات ليست اتجاهات نفسية:** يعد التمييز بين السمة والاتجاه أمر أكثر صعوبة إلى حد ما ويعتبر ألبرت كلا منها عبارة عن استعدادات مسبقة للاستجابة كما أن كليهما نتاج مشترك بين العوامل الوراثية والتعلم وقد يختلف الاتجاه في عموميته من التخصص الشديد إلى العمومية النسبية على حين يجب أن تكون السمة عامة دائما .

التعبير الثاني أن الاتجاهات النفسية عادة تتضمن أي أن الاتجاهات عادة تكون من شيء أو ضدها أي أنها إما أن تكون موجبة أو سالبة وتتضمن تقبل شيء أو نبذه أما السمات فإنها مسئولة عن جميع الأنماط السلوكية والجوانب الإدراكية أو المعرفية سواء تضمنت تقويما أم لم تتضمنه .

ج- السمات ليست أنماط: يميز ألبورت بين السمة والنمط بمقدار اقتراب كل منهما من الفرد فالأنماط تكوينات نموذجية يضعها الملاحظ ويستطيع أن يحدد مدى التطابق بينها وبين الفرد والسمة تعبر عن تفرد الشخص أما النمط فيقلل من هذا التفرد على ذلك فإن الأنماط تميزت بعبدة الشبه عن الواقع بينما السمات انعكاسا حقيقيا لما هو موجود بالفعل .

1-8- تقويم نظرية السمات: رغم أن أهمية سمات الشخصية فإنه ينبغي أن نضع في اعتبارنا الملاحظات التالية:

إن تحليل الشخصية إلى سمات، هو نوع من التجريد يفقد أهم خصائص الشخصية وهو وحدتها فوجود السمات لا يعني تفكك الشخصية أو إنها مجموعة مترابطة من السمات المستقلة بجوار بعضها البعض، بل أن الشخصية وحدة متكاملة لا تتجزأ، أي أنها بناء متكامل من السمات، بينها تفاعل ديناميكي متبادل، أي يؤثر بعضها في بعض باستمرار فشدة الانفعال تعطل التفكير وتشوه الإدراك والتهور أو التعصب يفسد الحكم على الأمور هكذا.

إن نظرية السمات، لا تصف لنا ما تتسم به الشخصية من حيث هي وحدة وصيغة متكاملة من صفات فريدة لا توجد في أية واحدة من السمات المنفردة مثال ذلك مرونة الشخصية أو جودها وهي صفات تصف الأداء الوظيفي الكلي للشخصية .

إن تحليل الشخصية قد لا يساعدنا على فهم تنظيم السمات في الإطار الكلي للشخصية فقد يكون لدى شخصيتين نفس المجموعة من السمات وعلى ذلك يختلف تنظيم السمات في كليهما مثال ذلك قد يتسم شخصان بالتملك والسيطرة إلا انه في الأول قد يكون حب التملك وسيلة للسيطرة على الناس بينما في الثاني قد تكون السيطرة وسيلة الاستحواذ أو التملك .

الدراسة العلمية للسمات وقياسها غاية في الصعوبة لأسباب عديدة منها :

أنها غالبا ما تكون غامضة أو مبهمه المعنى فالأشخاص المختلفون غالبا يبدون ضروبا مختلفة من السلوك في السمة الواحدة فهناك سمات موضوعية من السهل قياسها، ولا يختلف في ذلك اثنان مثل طول الشخص أو وزنه وكذلك القدرة الميكانيكية والتحصيل الحسابي، وما شابه ذلك يمكن أن

تتضمن أنماطا سلوكية معينة يمكن التعرف عليها بسهولة كبيرة ويتفق عليها الملاحظون (وبالرغم من ذلك فإن عدم اتساق أحكام المختبرين وثباتها يشير إلى موضوعيتهم محددة) ولكن هناك سمات أكثر تعقيدا مثل القيادة والأمانة والمثابرة والانطواء والعدوان والجبن. فالسلوك الذي يفسره شخص ما بأنه سلوك عدواني، قد يسميه آخر مخاطرة ويطلق عليه ثالث استعراض أو حب الظهور.

. الذاتية في التفسير : يعتمد تفسير السمات، جزئيا على المشاهدة حيث تؤثر شخصيته ووجهة نظره الخاصة فيما يلاحظه في سلوك الناس، كما تؤثر في تفسيراته وتأويلاته لهذه السمات المسئولة عن هذا السلوك، أي أن اختلاف الأحكام تتوقف على اختلاف الإدراك بين الأفراد لنفس المثير أو الموقف.

مثال ذلك : يرى بعض الأهل من ذوي التقاليد القديمة في أفعال الطفل ما لا يعجبهم فيرونها أفعالا رذيلة تعتبر عن التمرد بينما لا يرى ذلك والدان تقدميان في نفس السلوك، فهما أما يلاحظان شيئا أو يعتبران الأفعال علامة على تلقائية الطفل أننا نلاحظ هذا الميل في حياتنا اليومية ومثال ذلك نحن لا نقبل حكم شخص (أ) على شخص (ب) من حيث قيمة الظاهرة، إذا كنا نعتبر (أ) شخصا متحيزا أو متعصبا، وذلك لذاتية الأحكام التي يصدرها .

وكذلك كلما زاد نفاذها خلف خصائص السلوك الظاهري السطحي إلى الدوافع الكامنة وراءه كلما تدخلت تفسيرات أكثر ذاتية الروائي والمؤلف المسرحي والمؤرخ الذين يتفوقون في تفسير . في تصوير الشخصية لا يعطون سجلا واقعا لأفعال الرجال فحسب خلال فترة ما وإنما يختارون أكثر الأحداث أهمية ويستنتجون أو يحددون مشاعر الرجل (وهي داخلية ذاتية) ورغباته ومخاوفه وأرائه ، وكذلك يجمعون الحقائق في كل متكامل ذات معنى يشبه ذلك على حد كبير المحلل النفسي أو السيكولوجي الإكلينيكي حينما يقوم بدراسة الحالة .

و قد لاحظنا أن أي سلوك بسيط يعتمد على عوامل متعددة في بناء الشخصية و في البيئة بحيث لا يستجيب الشخص طول الوقت بناء على السمة فحسب و مع ذلك لا يعني هذا اليأس من محاولة قياس سمات الشخصية أو تقييم الناس فمن الواضح إن بعض الأفراد يسلكون بأسلوب ملموس أكثر من غيرهم و أكثر تكرارا بحيث يتفق معا ضمنا في وصفهم بالجبن ووصف آخرين بأنهم أكثر شجاعة أو جرأة و طبعا لا نستطيع قياس الجبن في وحدات فيزيقية مطلقة كما نقيس الارتفاع في

درجة الحرارة، و لكن ما دمنا نستطيع ترتيب الناس على هيئة رتب تصاعدية منتظمة بالنسبة للسمة، أو نتفق بأن البعض منخفض، فإن متطلبات القياس الجوهرية تكون قد توفرت. وبالنسبة لتصنيف السمات فقد توصل "لياونل Lyawner" إلى مجموعة من السمات التي تميز القائد المبتكر وهي:

- سمات وجدانية: منعزل، اندفاعي، ثائر، غير مستقر.
 - سمات معرفية: فنان، ماهر، معقد، غير منظم، جاد البديهية، واسع الحيلة (فهيم علي: 2009، 58)
- 2 مبادئ نظرية ألبرت :**

2-1- العمومية: يعد تمييز ألبرت بين الفرد والسمات المشتركة من الأمور الجوهرية لفهم نظريته وهو يؤكد أنه لا يوجد أبداً في الواقع شخصان لهما نفس السمة بالضبط وبرغم ما قد يوجد من تشابهات في أبنية السمة لدى أفراد مختلفين فإن الطريقة التي تعمل بها أية سمة بالذات لدى شخص معين تكون دائماً خصائص فريدة تميزها عن جميع السمات المشابهة لدى الأشخاص الآخرين .

يحدد ألبرت موقفه عن العمومية والفردية هذه صراحة بقوله " إذا كان هدفنا هو الكشف عن المبادئ العامة لنمو الشخصية وتنظيمها وتعبيراتها فإن الخاصية الجوهرية للإنسان هي فردية " وفقاً للمعنى المحدد لتعريف السمات فإن السمة الفردية هي فحسب التي يمكن اعتبارها سمة حقيقية لأنها تتطور وتعمم إلى استعدادات دينامية بطرق فريدة وفقاً لخبرات كل فرد إن السمة المشتركة ليست سمة حقيقية على الإطلاق بل إنها مجرد جانب صالح للقياس من السمات الفردية المعقدة .

يذكر ألبرت تعريفاً للسمة المشتركة بأنها فئة تصنف فيها أشكال السلوك المتكافئة وظيفياً لدى المجموعة العامة من الناس ورغم تأثرها باعتبارات اسمية مصطنعة فإن السمة المشتركة تعكس، على حد ما الاستعدادات الحقيقية والتي يمكن مقارنتها لدى الكثير من الشخصيات ونتيجة للطبيعة البشرية العامة والثقافة المشتركة فإنها تنمي أساليب متشابهة من توافقهم مع بيئاتهم ولكن بدرجات مختلفة .

ويعتقد ألبرت بوجود تشابهات بين الشخصيات المختلفة ولكنه يرد هذه التشابهات إلى أثر الثقافة ومراحل النمو المختلفة والظروف الجوية المحيطة وغير ذلك من العوامل رغم ذلك فإن هذه التشابهات هي مجرد نواحي تقريبية وليست بمثابة قانون عام للجنس البشري إن الفردية هي الأساس في نظره وفردية كل كائن حي إنساني وهي حجر الزاوية في الإطار النظري للشخصية عند ألبرت.

ورغم توضيح ألبرت لأهمية كلا النوعين من السمات العامة والخاصة أو المشتركة والفريدة إلا أنه يضع السمات المشتركة في مستوى أدنى من الفريدة إذا يرى أن الأخيرة الجديرة بالدراسة . (عبد المنعم الميلادي:2012، 40)

2-2- الدافعية مبدأ:مشكلات الدوافع من المشكلات العامة في دراسة الشخصية بل إن ألبرت يذهب إلى أن ليس ثمة مشكلة في علم النفس هي أكثر تشابكا وتعقيدا من مشكلة الدافعية كما يذهب أيضا إلى أن نظريات الدوافع بما فيها نظريته ناقصة وتعجز عن أن تمدنا بتفسير كامل يرى ألبرت أن أكثر نظريات الدوافع تقوم على فرض أساسي مشترك هو أن الفرد يتجه إلى التخلص من الإثارة واستعادة التوازن أي السلوك يعمل على خفض التوتر فإذا حققنا هذا الإنقاص للتوتر بنجاح ملنا إلى إعادة نفس النمط من السلوك الخافض للتوتر عندما يحتل توازننا الحيوي والحق أننا نستهدف تحقيق التوازن فيما يتصل بالحاجات الفسيولوجية ولكننا أيضا نسعى إلى التنوع والتعبير والنمو لا يتحقق إلا بالتغيير والطريقة التي تبدو ملائمة لخفض التوتر قد لا تصلح للمشاركة في الكفاح الموحد المميز .

وهكذا يمكن أن تتطلب خفض التوتر والثانية تتطلب الإبقاء عليه للاهتمام بأهداف بعيدة وهكذا تتميز صيرورة ويختلف نمو الراشد عن نمو الطفل. ودافع النمو تعنى أن المثل العليا تكتسب متزامنة مع عملية النمو .

وقد عرض ألبرت لنوعين من نظريات الدوافع : تلك التي تقول بوجود دوافع ثابتة غير متغيرة لدى جميع الأفراد وتلك التي تسمح بتقديم مبادئ إضافية تلقى الضوء على تنوع السلوك البشري من الطفل إلى البالغ وتنوع دوافع السلوك عن الكبار وقد عرض ألبرت هذه النظريات بشكل يسمح له بوضع الأسس أو المتطلبات التي يجب توافرها لإقامة نظرية دافعية سليمة لتفسير الشخصية .

المتطلبات الرئيسية لأية نظرية صحيحة في الدافعية عند ألبرت :

- أن تعترف بالطبيعة الحاضرة الراهنة للدوافع وكل ما يدفع السلوك إنما يدفعه الآن فإن أية نظرية دافعية يجب أن تنتظر إلى الحالة الراهنة للكائن الحي أي أن الدوافع الماضية لا تفسر شيئا ما لم تكن هي أيضا دوافع قائمة في الوقت الحاضر .

- أن تكون من النوع الذي يسمح بالقول بوجود دوافع من أنواع مختلفة متعددة فالنظريات التي تذهب إلى القول بنمط واحد كالحوافز أو البحث عن اللذة أو الرجوع إلى اللاشعور أو البحث عن القوة أو

تحقيق الذات إنما هي تمس جانبا واحدا فقط من الحقيقة ، وكل ما يمكن قوله بالنسبة لألبورت هو أن دوافع الإنسان تتضمن كل ما يمكنه (شعوريا ولاشعوريا، منعكسا أو إراديا).

(وقد أكد في نظريته أهمية الوعي والحاضر في تحديد نوع سلوك الفرد وهذا يتعارض مع النظريات التي سبقته المؤكدة لأهمية اللاشعور والخبرات القديمة في تحديد نوعية سلوكه الآن).

- يجب أن تكون من النوع الذي يسمح بغزو قوى دينامية للعمليات المعرفية كالتفكير والقصد فالنظريات القديمة قد أضعفت من دور العقل ولكن ظهرت اتجاهات جديدة ردت إلى الوظائف المعرفية أهميتها ألبورت فإنه لا يميل إلى الفصل فصلا تاما بين الدوافع المعرفية وتلك يطلق عليها نزوعية أو وجدانية فالناس يحاولون القيام ببعض الأعمال التي تشارك فيها النزعات والأفكار وتتعاون معا في أدائها دافع واحد يسميه ألبورت باسم " القصد " .

- يجب أن تسمح بالقول بوحدة عيانية محسوسة للدوافع فكما نقبل الدوافع في صورتها المجردة النظرية يجب أن نقبل أيضا وجود الدوافع المحسوسة وننظر إليها في صورتها العيانية وقد أشار ألبورت إلى ذلك في تمييزه بين الدوافع ببعض الأمثلة منها قولنا إن ماري لديها رغبة ملحة في أن تصبح مربية محترفة (صورة عيانية للدافع) وقولنا إنها تقوم بعملية تفرغ لرغبة جنسية مكبوتة (صورة مجردة حسب تفسير فرويد). (أحمد محمد عبد الخالق: 2007، 78)

2-3- مبدأ الاستقلال الوظيفي :

حظي هذا المبدأ باهتمام كثير من الباحثين كما كان موضع مناقشة وبحث المشتغلين بدراسة الشخصية ويذهب ألبورت إلى "أن قانونه هذا يسمح بالقول بالوحدة العيانية المحسوسة للدوافع كما يسمح بالمعايير التي يجب أن تتوفر في أية نظرية سليمة للدوافع "

ويقرر ذلك المبدأ ببساطة أن أي نشاط معين أو شكل من أشكال السلوك قد يصبح غاية أو هدفا في حد ذاته برغم حقيقة انه قد بدا فيه أصلا لبعض الأسباب الأخرى. وبرغم أن أي سلوك مركبا كان أو بسيطا قد يكون نابعا أصلا من توترات عضوية أو جزئية فإنه قد يكون في مقدوره إثبات نفسه على الدوام في غياب أي تدعيم بيولوجي .

ويجب على القارئ أن يميز بين مبدأ الاستقلال الوظيفي وبين الفكرة الشائعة عن أن سلوكا معيناً قد يستمر من أجل دافع مختلف ولقد أشار ألبورت في عرضه بوجهة النظر هذه إلى القول المشهور عن "وودورثو" أن الميكانيزمات قد تتحول إلى بواعث، ولقد أشار ألبورت في تبريره للمفهوم إلى

وجود ميل لدى الكائن للاستثمار في استجابة معينة حتى ولو لم يعد السبب الأصلي للقيام بتلك الاستجابة موجودا ولقد واجه ألبورت لهذا المبدأ هجوما قاسيا على يدي "بيرثوشي" الذي أثار عدة تساؤلات خطيرة هل صحيح حقا إن أي شكل من أشكال السلوك إذا ما تكرر مرات كافية سوف يصبح مستقلا ؟

أليس ثمة حدود أو شروط يجب أن توضع على هذا التعميم ونشير مرة أخرى إلى أن ألبورت لا يطمع في أن يكون الأنا كلاعب العرائس الذي يتناول الدوافع وصراعاتها بشكل سحري إلى حد ما، محققا وحدة الشخصية فالانساق لا يتحقق بواسطة " رجل صغير داخل الصدر" بل من خلال التكامل التدريجي للأنماط الدينامية التي تتكون من السمات المركزية، والمقاصد والسعي الجوهري وصور الذات أو غير ذلك من الوحدات الوظيفية التي قد تتعرف عليها تجربيا في الشخصية بعد أن يتم فحصها بدقة بجميع الطرق المتاحة فعلى أي حال فإن مدى استقلالية دوافع الفرد بعد مقياسه لنضجه. فكلما كان دوافعه الراهنة مرتبطة بالماضي وبالحالات البيولوجية الكامنة كان أقل نضجا وأقل ابتعادا عن الحالة الطفلية وماضي الفرد يصبح أمرا عديم الأهمية نسبيا إذا كان يدفعه في فترات سابقة فإننا يمكن أن نتوقع أن دوافع الأفراد المختلفين لن يكون بينها سوى قدر ضئيل من التشابه.

ولقد ميز ألبورت بين نوعين من الاستقلال الوظيفي :

أ- **الاستقلال الوظيفي المداوم أو المستمر:** ويشير إلى أنشطة متكررة ينغمس فيها الفرد على نحو آلي وكانت تخدم في الماضي غرضا وتحققه ولكنها لم تعد تفعل ذلك وهذه الأنشطة تحدث دون أن تلقى إثابة وهي مستقلة عن الماضي ولكنها أنشطة قليلة الأهمية ومن أمثلة ذلك الشخص الذي أحيل إلى التقاعد ومع ذلك يظل يصحو الساعة السادسة صباحا كل يوم. (رأفت عسكر: 2004، 46)

ب- **الاستقلال الوظيفي الجوهري:** ويشير إلى ميول الفرد وقيمه ومراميه وعواطفه ويرى ألبورت أن هذا الاستقلال الوظيفي محكوم ، ومع ذلك فلم تدع ألبورت أن مبدأ الاستقلال الذاتي هو المبدأ الوحيد الصادق لتنمية الدوافع الإنسانية أو تفسير كل دوافع السلوك عند الإنسان وإنما الشيء الذي أضافه ألبورت هو بيان أن شخصية الفرد ليست خاضعة كلية لحوافز فطرية أو خاضعة لتكوينات جامدة أو عقد مبكرة فهو يختلف عن فرويد وأدار في أنه لا يذهب إلى أن الخطوط الأساسية في الشخصية توضع بذورها في سن الثالثة أو الخامسة .

ومع ذلك فليست كل الدوافع مستقلة وظيفيا هي:

- الحوافز البيولوجية : فالفرد منذ الولادة حتى الوفاة لا بد أن يخضع لمجموعة من الدوافع البيولوجية كالحاجة إلى النوم والهواء والطعام والإخراج .
 - الفعل المنعكس كرمشة العين وسحب الركبة، لا يمكن أن تصنف كدوافع .
 - الزاد الجبلي التكويني للفرد : فبعض القدرات أو التكوينات يحسن النظر إليها على أنها ثابتة نسبيا وغير قابلة للتغيير خلال مجرى حياة الفرد .
 - العادات: إن كثيرا من العادات ليست دافعية إطلاقا إنها أنظمة وسيلية تقوم بدورها في خدمة الدافع .
 - التدعيم الأولي: جميع أنواع السلوك التي تحتاج إلى تدعيم أولي يخرج من نطاق فكرة الاستقلال الوظيفي.
 - الطفلية والتثبيت: عندما يقوم شخص كبير بحل صراع طفلي أو صراع في مرحلة الشباب فإنه لا يمكننا أن نتحدث عن استقلال وظيفي وأنه ينبع دافعا لم يتغير أساسا من سنوات مبكرة .
 - بعض حالات العصاب: إن الدوافع العصائية ليست دوافع مستقلة وظيفيا لأن الأفعال الراهنة للعصابي مشبعة أساسا باعتبارات ماضية . فبعض أصداء الماضي تتمك وتسيطر على سلوك المريض والعصابي يبدو عاجزا عن التركيز بصورة مناسبة على الحاضر أو المستقبل .
 - الإغلاء: إن إعلاء الحافز الأولي أو التثبيت المبكر ليس دافعا مستقلا وظيفيا في نظر ألبورت .
- 2-4- مبدأ الأنا أو الذات :**

صرح ألبورت أنه رغم صعوبة وصف طبيعة الذات فإن مفهوم الذات مفهوم جوهري وأساسي في دراسة الشخصية ويمكن أن يرجع ذلك من الناحية التاريخية إلى التأثير القوي الذي تركه فرويد. ويعتقد ألبورت أن فرويد قد مات قبل أن يتم بصورة كاملة نظريته في الأنا ومفهوم الأنا عند ألبورت هو أنا والأنا يوجد بداخلها عملية دينامية ذات قوة إيجابية كبيرة أكثر مما هو متمثل في مفهوم الأنا عند فرويد والذي يتمثل في صورة " رجل يفوق حصانا " والأنا عند فرويد يتحكم في الهو وبضبطها من حيث هي منفذة أو موجهة لاندفاعات الهو أما الأنا أو الذات عند ألبورت فهي القوة الموحدة لجميع عادات وسمات واتجاهات ومشاعر ونزعات الهو . (رأفت عسكر: 2004، 42)

2-5- تقويم نظرية ألبورت في الشخصية: إن هذه النظرية تتحاشى التطرف الذي وقعت فيه نظرية الأنماط والتي لا ترى من الظواهر إلا قصارها وأطرافها فنجد أن نظرية السمات تسمح بوصف الشخصية من عدة نواحي أو من عدة أبعاد :

- تسمح نظرية السمات بالقياس والتجارب كما تسمح بالملاحظة والوصف أي أنها تتميز بأنها تمدنا بشيء يمكن إجراء التجارب عليه.

- تعتبر نظرية ألبورت بداية حقيقية للنظريات الإنسانية في الشخصية لأنها أكدت على التفرد في الشخصية .

- فكر ألبورت يحتل مكانة هامة في التنظير النفسي لأنه يؤكد على مفاهيم ومشكلات لم تلق ما تستحق من عناية من قبل المناظرين النفسيين المعاصرين .

- لألبورت تأثيره البارز في إعادة الاهتمام بمفهوم الأنا والذات وذلك لأنه وضع هذا المفهوم في سياقه التاريخي.

- إنه أكد على أهمية المحددات الشعورية للسلوك ودافع عن الطرق المباشرة لدراسة الدوافع والشخصية.

-لألبورت تأثيره الواضح في التقبل المعاصر لاعتبار الدراسة الفردية وتاريخ الحياة ودراسة الوثائق الشخصية من الأعمال العلمية .

تأكيد ألبورت على الاهتمام بالمستقبل وعلى دراسة الحاضر واستبعاد الماضي نسبياً ، أعاد إلى البحث النفسي قدراً من التوازن بسبب انتشار التحليل النفسي ويعظم تأثيره في الاهتمام بالخبرات الماضية في حياة الفرد . (فتحي الشرقاوي:2003، 61)

2-6- مآخذ نظرية ألبورت :

- قد تعرض للنقد باعتباره غير علمي من حيث المنهج، ذلك أن جميع العلوم تحاول الكشف عن القوانين العامة واستخدام الطرق الناموسية أو الجماعية وتأكيد ألبورت على الطريقة الأيديوجرافية ودراسة الحالة الفردية دراسة مكثفة تبدو غير علمية .

- عن فكرة ألبورت عن عدم الاستمرارية بين الحيوان والإنسان وبين الطفل والراشد وبين السوي والشاذ مرفوضة من أغلب علماء النفس .

- إن اهتمام ألبرت بالدوافع المقبولة اجتماعيا والشعورية، وتقليله من أهمية الحاجات البيولوجية واللاشعورية جعله في موقف مخالف لما أسفرت عنه دراسات التحليل النفسي وما حققته من تقبل وذبوع في الدوائر العلمية .
- اهتم ألبرت بالعوامل الداخلية المسببة للسلوك أكثر من اهتمامه بالعوامل الخارجية .
- إن نظرية ألبرت قد تعرضت لنقد مؤداه أنها لم تولد فروضا يمكن وضعها موضع التحقيق إثباتا ورفضاً. وهذه الخاصية من خصائص النظرية الجيدة أي أنها لم تقدم لنا مجموعة من الأبعاد التي يمكن على أساسها دراسة الشخصية.
- ولعل مفهوم الاستقلال الوظيفي من أكثر المفاهيم العلمية تعرضا للنقد ذلك لأنه من المقبول لدى أغلبية علماء النفس أنه لكي نفهم شخصية فرد ما لا بد أن نحدد علاقة شخصيته كراشد بخبراته المبكرة.
- إن البروفيل الذي يحصل عليه الباحث لشخص ما أو لدرجاته على مقاييس السمات حتى وإن كان صحيحا من حيث دقة التقدير إلا أنه ليس وصفا كافيا أو تاما للشخصية وإذا يلزم لكي توصف شخصية فرد ما أن تعرف التفاعل بين هذه السمات أو التنظيم العام الذي يوضح العلاقات الوظيفية القائمة بينها وليس مجرد حصرها كما يؤكد ذلك " احمد عزت راجح " إذ يقول " ومن هذا التفاعل الدينامي بين الفرد والبيئة يمكن تعديل وتحرير وتهذيب السمات "
- إن السيكولوجي الذي يصف الشخصية عن طريقها يواجه صعوبة كبيرة في تحديد عددها فقد بين كل من البورت و " أطبير " إن عدد الكلمات التي تعبر عن السمات في اللغات المتحضرة يتراوح بين 3000، 5000 كلمة .
- إنه لا يمكن إسناد السمات إلى الشخص كما لو كانت أشياء أو مكونات معينة يمتلكها وتكمن في مكان ما حيث أنها ليست طرفا للسلوك في ظروف بيئية معينة.
- إذا نظرنا للسمات باعتبارها صفات سلوكية ظاهرية وليست داخلية فكيف تنشط هذه الصفات. و ما هي الظروف أو العوامل الهامة التي تؤدي إلى تكوينها أو بنائها وإلى اختلافها من فرد لآخر والتي تحدد ظهورها تارة واختفائها تارة أخرى .

3- نظرية إيزنك :

السمات عند إيزنك أن أي نظرة للشخصية يجب أن تعتمد على النتائج التجريبية التي تعالج نتائجها بالطرق الإحصائية وقد بين إيزنك أهمية العوامل الوراثية في تطور الشخصية. (احمد عزت راجح : ويدور تعريف إيزنك للشخصية في أنها المجموع الكلي لأنماط السلوك الفعلية أو الكامنة لدى الكائن ونظرا لأنها تتحدد بالوراثة والبيئة فإنها تتبع وتطور من خلال التفاعل الوظيفي لأربعة قطاعات رئيسية تنتظم فيها تلك الأنماط السلوكية: القطاع المعرفي (الذكاء)، القطاع النزوعي (الخلق) ، القطاع الوجداني (المزاج) والقطاع البدني (التكوين).

وقد استخدم إيزنك تعريف روباك Robach للشخصية (1934) وهو التنظيم المتكامل لجميع خصائص الفرد المعرفية والوجدانية و النزوعية والجسمية كما تظهر ذاتها في تمايز مركز بالنسبة للأخيرة ويدخل في تعريف الشخصية هذا عند إيزنك اعتقاده في استمرارية السلوك واتصاله . (ناصر النقاني:2012، 93)

3-1- بناء الشخصية :بينما يهتم كارل بالسمات نجد أن إيزنك يهتم بالأنماط فالهدف في بحوثه ظل البحث عن أنماط. ونجد أنه بينما تنشأ السمة من الارتباط بين الإختبارات فإن النمط ينشأ من الارتباط بين الأشخاص ومن ثم يصبح النمط مجموعة من الأشخاص المرتبطين والنمط من السمات أو مستوى أرقى تنتظم فيه السمات.

ويرى إيزنك أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للشخصية وهذه الأبعاد هي:

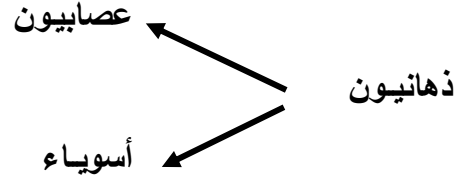
الانطواء	Introversion
الانبساط	Extroversion
العصابية	Neuroticism
اللاعصابية	Non- Neuroticism
الذهانية	Psychoticism
اللاذهانية	Non Psychoticism

ووفقا لإيزنك يجب اعتبار أن كل فرد موجود في نقطة معينة في أي من الأبعاد الثلاثة ولذلك فإن الأفراد المنحرفين وهم يوصفون (عصابيون - ذهانيون) يختلفون عن الأسوياء في الدرجة فقط وليس في النوع .

وفي معظم دراسات الشخصية التي تعالج السلوك المنحرف يتم اتخاذ المنحى كأساس حتى يتوزع الأسوياء في وسط المنحى بينما يقع العصابيون والذهانيون في الطرفين .

عصابيون أسوياء ذهانيون

وفي محاولة لأخرى لبيان الفرق بين العصائبيون و الذهانبيون والأسوياء ينقسم الأسوياء حين ينحرفون إما لعصائبيون أو لذهانبيون كما في الشكل التالي :



الشكل رقم (06) يمثل الفرق بين العصائبيون و الذهانبيون والأسوياء.

ويشعر إيزنك أن الأبعاد الثلاثية السابقة للشخصية ليست الاحتمالات الوحيدة الممكنة وأن البحوث التالية قد تكشف عن مزيد من هذه الإمكانيات.

ونجد أن الأبعاد الأساسية للشخصية ما هي إلا أطر تنتظم داخلها مظاهر السلوك في مجموعات متماسكة إلى حد كبير يجمع بين أفراد كل منها جامع الاتفاق في سرعة النضج واتجاهه فهي تزداد معا وتتقص معا وتثبت على قدر معين معا وقد سماها المحاور التي تدور عليها الشخصية أو السمات التي تتسم بها الشخصية وهي أسماء متعددة لمسمى واحد والبعد بحكم طبيعته هو مسافة أو مستقيم يمتد بين نقطتين .

أ- المنطوي: المنطوي الخالص هادئ ومترو ومتمأمل ومغرم بالكتب أكثر من غيره من الناس ومحافظ متباعد إلا بالنسبة لأصدقائه المقربين وهو يميل للتخطيط مقدما، أي أنه ينظر قبل أن يخطو أي خطوة ولا يحب الإستتارة ويأخذ شئون الحياة اليومية بجدية ويخضع مشاعره للضبط الدقيق ويندر أن يسلك بأسلوب عدواني ولا ينفعل بسهولة ويعتمد عليه ويميل للتشاور ويعطي أهمية كبيرة للمعايير الأخلاقية .

وقد اتضح أن المنطويين يتم إشتراطهم على نحو أفضل من المنبسطين بطريقة "هل Hel" و"بافلوف Bavlov" وهم أسرع من مجال العد والحساب ويعيدون إنتاج الرسوم على نحو أسرع من المنبسطين وينذكرونها لمدة أطول وهم أكثر تأثرا بالمنبهات ويفضلون الصور الأقل في اللون والأهدأ في الضلال وهم أقل ميلا للمغامرة ويرتبطون بالنمطين السوداوي والبلغمي عند أبقرط .

ب- المنبسط : المنبسط الخالص اجتماعي يحب الحفلات وله أصدقاء كثيرون ويحتاج إلى أناس حوله يتحدث معهم ولا يحب القراءة أو الدراسة منفردا ويسعى وراء الاستتارة ويتصرف بسرعة دون تروي وهو شخص مندفع على وجه العموم ويحب التغيير عادة ، ويأخذ الأمور ببساطة ومتفائل

وغير مكترث ويحب الضحك والمرح ويميل للعدوان وينفعل بسرعة ويصعب إشرط المنبسطين بطرق "هل Hel" و"بافلوف Bavlov" ، وهم يفضلوا أن يكونوا دائمي الحركة والنشاط وأن يقوموا بأعمال مختلفة ولا يميلون في ظروف العمل إلى الأعمال المتكررة ويتميزون بذاكرة أطول للأرقام وأقل تأثراً بالمثيرات ويفضلوا الصور الأكثر ألواناً وإشراقاً ويرتبطون بالنمط الدموي والصفراوي عند إقراط .

ج- العصابية : إن بعد العصابية يشبه فكرة عدم الاتزان الانفعالي فالأفراد الذين يقعون عند طرف بعد العصابية يميلون للتعرض للقلق ويسهل استثارتهم ويحتمل أن يشكون الصداع والأرق وفقدان الشهية ويقومون بدورهم الأسري والمجتمعي على نحو مناسب وأقل قدرة على الرؤية في الظلام من الأسوياء ومستوى حافزهم أعلى مما نجد عند الأسوياء .

ويذكر أيزنك أنه يجب التميز بعناية بين العصابية أي عدم الاتزان الانفعالي الموروث الذي يهيئ الشخص ويجعله مستعداً لتكوين أعراض عصابية عند التعرض لضغط ويصاب في النهاية بانهيار عصبي، وبين العصاب وهو ينتج عن ضغط انفعالي على الجهاز العصبي فيميل للاستجابة عن طريق الأعراض العصابية وقد ظهر العصاب عند شخص لديه درجة منخفضة من عدم الاتزان الانفعالي نتيجة ضغط بيئي قوي وشامل وقد لا يظهر عند شخص آخر استعداد شديد للعصاب نتيجة لعدم توافر الضغوط عليه .

د- الذهانية : الذهانين أقل طلاقة من الناحية اللغوية وتركيزهم أقل وذاكرتهم أضعف هم بطيئون في الأعمال العقلية والإدراكية و قليلو الحركة وغير قادرين على التكيف مع التغيير في البيئة ويرى أيزنك أن الأفراد يختلفون في 3 خصائص :

- يختلفون في السرعة التي يتم الكف والاستثارة في الجهاز العصبي.

- سرعة تبدد توزع في الجهاز العصبي .

- قوة أو شدة الناتج والانطفاء.

هـ- الذكاء : لقد دعم أيزنك في مجال الذكاء النموذج ذو التنظيم الهرمي مثله في ذلك مثل سابقه من البريطانيين فهناك عوامل أولية كالقدرة العددية والقدرة اللغوية والقدرة المكانية والطلاقة في الكلمات والذاكرة الصماء والاستدلال ولكن هذه ترتبط بعضها مع البعض الآخر لكي تكون عاملاً عاماً للذكاء . (ناصر النقاني:2012 ، 94)

ولقد كان تحليل أيزنك المفضل للأداء في نسبة الذكاء بالتعامل مع " فورنييه وهوايت " على تقسيم درجات اختبارات نسب الذكاء لثلاثة جوانب تتباين على نحو مستقل إلى حد ما وهي:

- سرعة الأداء العقلي ولها علاقة بمستوى الصعوبة ذلك أنه كلما ارتفع هذا المستوى زاد الزمن المستغرق للأداء.

- الدقة في الأداء وهي وظيفة لميكانيزم مراجعة الخطأ أي انه كلما تكونت في المخ محاولة الحل فإن صلاحيتها تختبر كإجابة للمشكلة الحقيقية موضع للاعتبار .

- وتستمر عملية القيام بحلول تجريبية واختبارها حتى يتم التوصل لحل صحيح أو حتى يؤدي نقص المثابرة لتحويل الانتباه لمشكلة أخرى .

ونسبة الذكاء تمثل اتحاد مفيدا لهذه المكونات الثلاث هي السرعة والدقة المثابة والاختيار الجيد للذكاء او مجموعة الاختيارات هي التي تزودنا بقياسات منفصلة لهذه الأبعاد كما تزيد من قدرتنا على التنبؤ بالنجاح في الحياة العملية .

ويرى ايزنك أن الذكاء مستقل نسبيا عن أبعاد الشخصية الأخرى ولكنه يتفاعل معها جميعا بطرق معقدة ومتعددة بالنسبة لبعد هام في الشخصية هو الانبساط والانطواء فيذكر أن الذكاء اللفظي لدى المنطوي بينما السرعة عند المنبسط أعلى إذ يحفل بالسرعة على حساب الدقة ومعروف أن السرعة والدقة وجهان أو مظهران هامين للعملية العقلية، ويرى ايزنك إن اختبارات الذكاء المستخدمة قد تكون لها قيمة كبيرة في قياس نسبة الذكاء ولكنها لا تكون لها نفس القيمة في حالة التنبؤ بالنجاح في المستقبل إذا طبقت على الأطفال ومن هنا يمكن الاعتماد على اختبار واحد إذا أردنا التعرف على قدرة الطفل الحالية وفي نفس الوقت أن نتنبأ على قدرته في المستقبل على التحصيل مثلا بل يجب استخدام اختبارين احدهما لقياس ما لدى الطفل من ذكاء والآخر محاولة قياس حجم الزيادة المحتملة في الذكاء والتحصيل. (ناصر النقاني: 2012، 96)

3-2- الأساس البيولوجي للشخصية: هناك شواهد كثيرة تدل على أن لنظرية ايزنك في الشخصية أساس بيولوجي واضح، فالشخصية لا تورث على حد مباشر بل يرث الفرد على الأرجح نمطا معيناً من الجهاز العصبي يجعله ميالا للنمو في اتجاه معين ، ويتحدد الشكل النهائي للشخصية نتيجة للتفاعل بين استعدادات الفرد البيولوجية والمؤثرات البيئية التي يتعرض لها في حياته .

فالخصائص الوراثية ليست هي العامل الذي يفرض أنماطا معينة في السلوك الفردي على نحو معين بغض النظر عن تباين البيئات واختلافاتها فالعوامل الوراثية تعمل في نطاق وبيئات مختلفة وتأثير البيئة يتمثل هنا لا في " تعديل " هذا النمط الوراثي وتغييره بل في تطويع هذه الخصائص وفي ملائمة الفرد مع بيئته الاجتماعية وإذا ما كان الإنسان في البداية هو الكائن البيولوجي الذي يشارك الكائنات العضوية الأخرى في كثير من الخصائص فإن هذه الحقيقة المسلم بها لا تهدم أبدا الحقيقة الأخرى بأن الإنسان هو الكائن الاجتماعي الذي " يمتص " التقاليد والقيم وهو الذي يقوم بتطويرها ونقلها عبر الأجيال.

واقترح إيزنك أن لبعض قوانين السلوك أساس بيولوجي كامل وثمة بعدان متضمنان في هذه النقطة أحدهما يتناول الانفعالية و العصابية وعدم الاتزان والثاني الانطواء - الانبساط وكلاهما يتأثر بالعوامل الوراثية البيولوجية عند الإنسان ما يقترب من تدعيم إيزنك فيما يتصل بالعلاج والى أن الأنماط التقليدية في العمليات العلاجية أخفقت في تحقيق أهدافها .

ولقد قرر إيزنك أن تذكر المنبسطين يتحسن بعد فترات الراحة وبعد ممارسة متجمعة على نحو أفضل من المنطويين وذلك بسبب ما تتصف به المجموعة الأولى من مستوى عال من الكف ولقد ثبتت صحة هذه النتيجة والدراسات السابقة ما هي إلا قليل من كثير يدعم نتائج بحوث إيزنك وأفكاره غير أن هناك بحوثا أخرى وشواهد مستمرة من التجريب والبحث العلمي تناقض ما توصل إليه إيزنك في مجال الشخصية ومنها :

- أن عمل "سبنسي Sbensy" يناقض ما ذهب له إيزنك من أن الانبساط - الانطواء يرتبط بالقابلية للاشتراط والانطفاء .

- أعاد "فرانكس frenks" تجربة الاشرط إغماضه للعين باستخدام عينة صغيرة وأسفرت نتائجها عما يناقض ما وصل إليه إيزنك ، كما بينت أن أسلوب الاستخبار أسلوب خاطئ من حيث ارتباطه بإشرط إغماضه العين .

- على الرغم من تصدي الكثيرين لتنفيذ انتقادات إيزنك للعلاج النفسي ونتائجه ألا أن من أبرزهم "روزنزويدج rouzenzoidje " لأنه قدم عرضا من أفضل العروض التي تدل على أهمية العلاج النفسي للسلوك الإنساني . (صالح عبد الكريم: 2005، 134)

3-3- المكانة الراهنة والتقويم: إن تنبؤات إيزنك عن العلاقة بين الانبساط والاشتراط أدخلته في صراع نظري مع بعض الباحثين والذين يعملون في إطار نظرية "هل - سنبس" الذي يرى أن الاشتراط يتصل بالحافز فلقد قرر سنبس أن معدل الاشتراط والانطفاء يتناسب مع الانبساط الانطواء وليس الأقل ونتيجة لهذا الخلاف قام سنبس (1924) بتجارب قرر بعدها انه لم يجد ارتباطا بين درجات الانبساط ومعدل الاشتراط وإنما وجد ارتباطا بين درجات على مقاييس القلق الظاهر والدرجات على مقياس العصابية وقام "دافيس وبين وسلون Dafiss، bin weslon" 1924 بتجربة في محاولة لحسم هذا الخلاف وتوصلوا لنتائج تدعيم ودعم وتؤيد موقف سنبس وتتناقض ما توصل إليه إيزنك من ملاحظات فيما يتصل بالاشتراط .

3-4- نقد النظرية : لقد تعرض موقف إيزنك القائل بأبعاد ثلاثة لنقد عنيف من الباحثين من أمثال ريموند كاتل وأعوانه وهم يذهبون إلى أن الشخصية الإنسانية خصبة ومعقدة وان اختزال تعقد الشخصية الإنسانية لهذين العاملين لهو من قبيل الإيجار المخل الذي لا يفيد في عملية التنبؤ بالسلوك ويذهب كاتل إلى أننا يمكن أن نميز بين العصائيين والأسوياء على أساس مجموعة من العوامل وليس على أساس اختلافهما بالنسبة لعامل واحد ودراسات كاتل تؤكد على أن العصابية حالة معقدة موقفيا ومحددة نشوئيا وهذا يخالف ما توصل إليه إيزنك وما ينادي به .

ونظرية إيزنك في اضعف مواقفها عند تناول عملية التطبيع الاجتماعي ففي غيبة الشواهد والأدلة القاطعة الدالة على أن المنطويين يتعلمون بالاشتراط على نحو أسرع من المنبسطين فليس لدينا سند قوي لإصدار تعميمات عريضة عن تنمية الأنماط السلوكية الاجتماعية لدى هاتين الجماعتين على أساس الاختلال في قابليتها للاشتراط .. (صالح عبد الكريم: 2005 ، 136)

4- سمات الشخصية عند فرويد: تتكون الشخصية كما حددها التحليل النفسي من ثلاث أجهزة هي الهو والأنا و الأنا الأعلى، فالهو مستودع الغرائز وهو يمثل الشخصية عند ولادتها، ويعمل وفق مبدأ اللذة، بينما يعمل الأنا وفق مبدأ الواقع وتكون مهمته الأساسية المحافظة على الشخصية ضد ما تتعرض له من أخطار وإشباع متطلباتها بشكل لا يتعارض مع الواقع وظروفه، ويتكفل الأنا دون الهو بالدفاع عن الشخصية وتوافقها مع البيئة وحل الصراع بين الكائن الحي والواقع، أما الأنا الأعلى فهو جانب من الأنا أصابه التعديل نتيجة اعتناق الشخصية وامتصاصها الأوامر والنواهي

والمثل والمعايير التي تأتيه من أبويه وممثليهم ويطالب الأنا الأعلى الشخصية بالتزام المثل والأخلاقيات في أفعالها وسلوكياتها. (فرج عبد القادر طه : 336، 2005 - 338).

وبالنظر للتعريفات السابقة التي وضعتها نظرية التحليل النفسي للأجهزة الثلاثة المكونة للشخصية، يتضح أن "الأنا" هو الجهاز المسئول عن توافق الفرد مع بيئته، وبذلك فإننا نتوقع أنه كلما كان هناك ضعفًا في جهاز الأنا ساء توافق الفرد ويظهر ذلك في صورة ظهور الرغبات والغرائز التي يمنعها المجتمع (حينما يتغلب جهاز الهو) كما يمكن أن يظهر في صورة مرض أو كبت حاد، أو إغراق في الخيال (حينما يتغلب الأنا الأعلى) فالشخصية السوية هي التي يستطيع جهاز الأنا فيها التعبير عن رغباتها في صورة مشروعة وفي إطار من القيم والمثل التي يفرضها المجتمع، ويقوم الأنا في سبيل ذلك بالعديد من العمليات يستخدم فيها أساليب دفاعية مختلفة.

وباعتبار أن موقف الأزمة هو موقف ضاغط فإن أهمية الأنا تصبح أعلى بدرجة كبيرة حيث يعمل على تطوير أساليب تمكنه من التوافق مع هذا الضغط، وتصبح النتيجة بذلك منطقية.

وتفسر لنا هذه النتيجة من وجهة أخرى ظهور العدوان لدى المديرين غير المناسبين لإدارة الأزمات، حيث لا يستطيع الأنا السيطرة على دفعات الهو وغرائزه التي تتضمن العدوان.

وفي هذا الإطار يؤكد فتحي الشرقاوي على دور الشخصية بمركباتها المختلفة على التعامل

الناجح مع الضغوط المهنية (فتحي الشرقاوي: 2003، 45).

5- الشخصية وسماتها عند كاتل :

يلاحظ أن نظريات كل من فرويد ويونج وروجرز ، نظريات إكلينيكية ، أي أن المعلومات التي بنيت عليها جاءت من ملاحظة الأفراد في العلاج .

ومع أن الملاحظات كانت منتظمة والأسلوب العلمي المتبع معترف به، إلا أن هؤلاء المنظرين لم يعرفوا مفاهيمهم إجرائياً ولم يختبروا فرضياتهم ولم يقيسوا ملاحظاتهم.

أما نظرية كاتل في الشخصية، فهي ليست نظرية إكلينيكية لكنها في نفس الوقت ليست تجريبية بالمعنى الضيق بل تأخذ نظرية كاتل من التجريب التعريف الإجرائي للمفاهيم واستخدام القياس، كما أنها تأخذ من إكلينيكية تأكيدها على الفروق الفردية وفعاليات الفرد ككل، وتقوم نظرية كاتل على استعمال الوسائل الإحصائية وعلى رأسها التحليل العاملي، وهي معروفة باستخدام اختبارات وبنائها .

فهي تمثل إتجاه التحليل العاملي للشخصية ورغم أنها ليست الوحيدة في هذا بين النظريات فهناك مثلا نظرية البورت ونظرية إيزنك اللتان تقعان في إطار هذا الاتجاه أيضا إلا أن نظرية كاتل أكثر شمولا، لأنها تلتقي مع نظرية ألبرت في تأكيدها على السمات ومع نظرية إيزنك في تأكيدها على التصنيف وأهمية الدراسات الموسعة في الشخصية .

كما أن نظرية كاتل تمثل الجسر بين النظريات الإكلينيكية والنظريات التجريبية فقد عرفت بأنها تستخدم مختلف المقاييس في الشخصية وهي بذلك تساعد على التعرف على الرابطة بين النظرية والتقييم والبحث .

5-1- بناء الشخصية عند كاتل : لما كان اهتمام كاتل ينصب بالدرجة الأولى التصنيف لعناصر الشخصية ومكوناتها فإن من المتوقع أن تمثل مظاهر البناء مركز نظريته في الشخصية .

إن العنصر الأساسي في بناء الشخصية لدى كاتل هو السمة وتعد السمة بالنسبة له " بنيانا عقليا" أو استنتاجا تقوم به من السلوك الملاحظ لتفسير انتظام أو اتساق هذا السلوك ، وليس المقصود باصطلاح بنيان الدلالة على الحالة الفيزيائية أو العصبية، برغم إن كاتل كان صريحا نسبيا في إبرازه للباحثات الفيزيائية والفسولوجية التي تكمن وراء السلوك.

5-2- أنواع السمات وأشكالها : اعتمد كاتل على فنيات التحليل العاملي في تحديد السمات التي تنظم بها الشخصية، وقد تمخض على المنهج العلمي (الذي يعتبر بحق إسهامه فذة في الدراسات النفسية عامة والشخصية خاصة) سمات متعددة تجسدت في اختبارات عن " عوامل الشخصية " نسبة إلى طريقة التحليل العاملي التي حدد بها " تجمعات " سمات الشخصية .

وقد صنف كاتل السمات بأكثر من طريقة من ابرازها التصنيفات التالية :

أ- من حيث العمومية : يميز كاتل بين نوعين من السمات. سمات فريدة و سمات مشتركة يتفق كاتل مع جورن ألبرت في أن هناك سمات مشتركة يشارك فيها الأفراد جميعا أو جميع أعضاء بيئة اجتماعية معينة. وهو يوافق- بالإضافة إلى ذلك- على أن هناك سمات فريدة لا تتوافر إلا لدى فرد معين ولا يمكن أن توجد لدى أي شخص آخر في هذه الصورة بالضبط. وهو على أي حال يمضي خطوة أبعد مقترحا تقسيم السمات الفريدة إلى سمات فريدة نسبيا وسمات فريدة جوهريا بحيث تستمد الأولى تفردا من فروق طفيفة في ترتيب العناصر التي تكون السمة، في حين يتسم الفرد في الأخيرة بسمة مختلفة أصلا ولا يتسم بها أي شخص آخر.

ب- من حيث الشمولية: هناك نوعان أساسيان من السمات وهما سمات المصدر وسمات السطح وسمات السطح هي تجمعات من الوقارات الشخصية. أنها عبارة عن خاصيتين من نوع ما ترتبط إحداهما بالأخرى وارتباط هاتين الخاصيتين يمكن أن يكون له أسباب عديدة. أما سمات المصدر فهي أسباب السلوك. أنها تشكل أهم جزء في بنية شخصية الفرد وهي مسئولة في النهاية عن جميع العناصر المتسقة في سلوك الفرد وهكذا فإن كل سمة سطحية مسببة ومعلولة لسمة أو أكثر من سمات المصدر، وسمة المصدر يمكن أن تؤثر في عدة سمات سطحية.

والبحث عن سمات لمصدر عند كاتل يبدأ بقياس كل شيء يستطيع المرء أن يقيسه لدى مجموعة كبيرة من الناس، ثم يحسب معامل الارتباط بين هذه القياسات وتحلل هذه الارتباطات والتحليل العنقودي لها يزودنا بمعلومات عن سمات المصدر.

وثمة طريقة أخرى لوصف الفرق بين سمات المصدر و سمات السطح وهي أن نقول أن الأخيرة دائما ما تكون مظاهر الأولى.

ويمكن اعتبار سمات المصدر عناصر الشخصية من حيث أن كل ما نعمله يتأثر بها. وينتهي كاتل إلى القول بأن جميع الأفراد يمتلكون نفس سمات المصدر ولكنهم يحورونها بدرجات مختلفة. وعلى سبيل المثال فإن جميع الناس لديهم ذكاء (سمة المصدر) ولكنهم لا يمتلكون نفس القدرة من الذكاء وتؤثر قوة سمة المصدر هذه لدى فرد معين في كثير من الأشياء التي تتعلق به. فهي تؤثر على سبيل المثال فيها يقرأ وفيمن يتخذ من الأصدقاء وفي العمل الذي يتكسب منه عيشه وفي اتجاهه نحو التعليم الجامعي. وجميع هذه المظاهر الخارجية لسمة المصدر (الذكاء) هي سمات سطح ويمكن أن نسوق مثلا آخر يتعلق بالجوع. فجميع ما يعمله الشخص كاستجابة للجوع و كذهابه إلى المتجر وشراء الطعام و العودة إلى البيت إعداد الطعام وتناوله، هي كلها عناصر سلوكية قابلة للملاحظة و تتصل بتناول الطعام تمثل سمات السطح.بينما حافز الجوع الذي سببها جميعا يمثل سمة مصدر. غير أن أمثلتنا مضللة إلى حد ما، لأنه يصعب أن نجد شيئا يعمله شخص يمكن أن يكون مسببا مصدرية واحدة.

وننتقل الآن إلى إسهام من أهم إسهامات كاتل وأكثرها صعوبة وتعقيدا في مجال نظرية الشخصية. أن القائمة الآتية وهي قائمة سمات مصدرية هي نتيجة لقدر هائل من التحليل العاملي لبيانات جمعت عن الشخصية خلال خمس وعشرين عاما وإحدى صعوبات معالجة هذه المادة أن كاتل لم

يسمى السمات في المبدأ في بل ميزها باستخدام حروف أبجدية وذلك لأنه اللغة لا تجيد التعبير عن المفاهيم السيكلوجية التي توصل إليها من التحليل العملي لأداء الإنسان وعبر السنوات وضع لهذه السمات المصدرية أسماء وتعرض للنقد فعلى الأسماء تدريجيا لتصحيح من التسميات المألوفة .

(فتحي الشرقاوي: 2003،62)

العوامل الستة عشر أو السمات المصدرية موضحة في الجدول رقم (01) :

مقابل الشيزوثيميا عنيد، يرفض الإنسحاب بعيدا عن الناس	العامل أ A السيكلوثيميا اجتماعي
مقابل الضعف	العامل ب B الذكاء العام
مقابل عدم الاتزان الانفعالي	العامل ج C الثبات الانفعالي أو قوة الأنا. القدرة على إحداث التكامل المباشر والتحكم في الدفعات الانفعالية والاستجابات البدنية.
مقابل الخضوع	العامل د E السيطرة أو السيادة.
مقابل الجاد أو القلق الإكتئابي	العامل هـ F غير الجاد
مقابل مفيد (متحفظ)، مهموم نتيجة الكف الناتج عن التعرض للعقاب و الحرمان	توكلي، مبتهج
مقابل ضعف المعايير الداخلية	العامل و g قوة الخلق أو قوة الأنا. أو إيجابية ضد الكسل والإهمال العبث والتواكل الانفعالي وضعف الشخصية أو تحمل المسؤولية. عامة
مقابل الانعزال الثيروثيمي المتأصل مقابل سرعة القابلية للتهديد (مصحوبة بعتبات منخفضة)	العامل ز h مخاطر سهل التكيف تلقائيا وفقا لتغيير الطارئ. صناعة بارا سمبثاوية ضد التهديد (و من ثم العارض)
مقابل النضج الصلب (الحساسية ضد الصلابة)	العامل اح الحساسية الانفعالية
مقابل الغيرية المفعمة بالثقة مقابل استرخاء داخلي	العامل ط L البارانونية ، توتر مسبق إسقاط وتوتر بارانوني
مقابل وجود النزعات المسقطه و التوتر	
مقابل الاهتمام العملي	العامل ي M عدم المبالاة الهستيرية

استرخاء تلقائي يستغرق الذات (انتباه للمثيرات الفكرية أكثر من الانتباه للمثيرات الحسية)	مقابل عدم القدرة على التخلص من مشاعر عدم الكفاية
العامل ك N الحذقة . السرعة والكفاية والواقعية .	مقابل البساطة (الدهاء مقابل السذاجة) مقابل الغموض و العاطفية و العجز عن ضبط النفس
العامل ل O عدم الطمأنينة والقلق	مقابل رباطة الجأش و الثقة بالنفس (الميل للشعور بالإثم مقابل الثقة بالنفس) وكان هذا العامل يسمى من قبل بالقلق العائم، و الجبن وعدم الكفاية و تحقير الذات عند القطب الموجب.
العامل Q 1 التحرر	مقابل المحافظة
العامل ن Q2 الاكتفاء الذاتي	مقابل الافتقار إلى الثبات و التصميم على أمر ما
العامل Q 3 ضبط الإرادة وثبات الخلق	مقابل ضعف اعتبار الذات و استقرار الخلق
العامل ع Q4 التوتر العصبي	مقابل عدم الإحباط، و السكينة و البلادة

جدول رقم (1) يمثل العوامل 16 أو السمات المصدرية

ولم يتوقف كاتل عند أدائه الماضي بل استمر في استخراج سمات مصدرية جديدة باستخدام تحليل عملي واستخراج عوامل من المرتبة الثانية والثالثة، علينا أن نتأمل السمات الأربعة الأخيرة التي أطلق عليها Q1 ، Q2،Q3 ، Q4

ولقد أطلقت هذه الأسماء فيما بعد، ويطلق كاتل على سمات المصدر العوامل الأولية في الشخصية باستثناءات قليلة فإن هذه العوامل ثنائية القطب ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أن كثيرا من المنظرين في مجال الشخصية استخدموا مفاهيم ثنائية ولعل الاستثناء نجده عند "شلدون وهورني" الذين استخدموا المفاهيم الثلاثية .

قلنا أن كاتل انتهى بعد بحوث مستفيضة وخلال سنوات طويلة إلى قائمة من السمات المصدرية وعددها 16 سمة ويمكن أن نقارن بين الناس على أساسها ، ولقد وضع كاتل مع "سوندرز وستايس" اختياره المشهور: اختيار عوامل الشخصية للراشدين بحيث يقيس سمات المصدر الستة عشر التي

كشفت عنها البحوث، ولقد استخدمت نتائج هذا الاختبار في المقارنة بين مجموعات كبيرة ومنوعة، ولقد استخدم هذا الاختبار على نطاق واسع للتنبؤ بالنجاح المهني والأكاديمي.

ولا تساعد حقائق اختبارات الشخصية العلماء السلوكيين فقط في وصف عضو في جماعة، ولكنها تساعد أيضا في تفسير السلوك والتنبؤ به ففي إحدى الدراسات مثلا حاول كاتل ومساعدوه دراسة الأفراد المتزوجين السعداء والتعساء وذلك لدراسة فكرة " إن الطيور ذات النوع الواحد تعيش مع بعضها في تآلف ووافق" وفي الحقيقة فإن الثنائيات ذوي الشخصيات المختلفة ويبدو انه من الأهمية للأفراد أن يكونوا متشابهين في ثلاث سمات: (متحفظ، منطلق) ، (موضع ثقة، مشبوه) ، (معتمد على الجماعة، مكتفي ذاتيا) قد اتجه الأزواج في المجموعات الراضية نسبيا إلى أن يكونوا أكثر سيطرة من زوجاتهم وقد وضعت هذه البيانات كاتل والباحثين الآخرين في وضع يكمن التنبؤ منه بدقة لمعرفة من الأفراد المخطوبين سوف يقيمون روابط ناجحة في النهاية وبنفس الأسلوب اكتشف فريق البحث بقيادة كاتل العناصر التي تدخل في النجاح والتي تدخل في النجاح الأكاديمي ، الكحوليين، العدسات اللاصقة ، والعديد من الانجازات الأخرى .

ج- من حيث النوعية: يقسم كاتل القدرة تعني طريقة استجابة الفرد لموقف معين ولما ينطوي عليه في تعقيدات تحقيقا لأهداف معينة .

السمات الدينامية تتضمن الدوافع والميول والاتجاهات وتكوينات الأنا والانا الأعلى .

. السمات المزاجية وهي تكوينات تكوينية كبيرة، تبدو في درجة السرعة والحركة والطاقة والمثابرة

وتغطي مجموعة متنوعة من الاستجابات النوعية وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من السمات :

- **سمات القدرة :** بعض سمات المصدر التي يمتلكها الشخص تحدد مدى فاعلية الشخص في العمل نحو هدف مرغوب فيه، ويطلق على هذه السمات " سمات قدرة " ومن أهم هذه السمات الذكاء ولقد ميز كاتل بين نوعين من الذكاء : الذكاء المتبلور والذكاء السائل .

وهو يعرف الذكاء بأنه هذا الشكل من أشكال الذكاء العام الذي يرجع إلى حد كبير إلى الفطرة ، والذي يتوافق مع جميع أنواع المواد بغض النظر عن الخبرة السابقة، أي أن هذا الذكاء المرن قدرة عقلية يتطلبها التكيف مع المواقف الجديدة ويرجع بدرجة اكبر إلى عامل الوراثة أكثر من الذكاء المتبلور ، ويتوقف على الحالة الفسيولوجية العامة للفرد ويثبت نموه عادة في سن الخامسة عشر أو السادسة عشر ويميل إلى النقصان مع تقدم الفريد في العمر .

ويعرف كاتل الذكاء المتبلور بأنه "عامل عام يظهر إلى حد كبير في نمط القدرات المتعلمة في المدرسة ، ويمثل اثر التطبيق الماضي للذكاء السائل ومقدار التعليم المدرسي وكثافته ويظهر في اختبارات مثل المقاييس اللفظية والعددية" ويعتمد الذكاء المتبلور على البيئة وهو للتذبذب ، كما انه يعتمد على مقدار التدريب وعلى اهتمام الفرد بالبيانات والحقائق، ويشعر كاتل أن الذكاء المتبلور قد يزداد وينمو حتى سن الخامسة والعشرين أو الثلاثين وانه يثبت عند هذا السن وقد يظهر زيادة منتظمة مع تقدم الفرد في السن ويعتقد كاتل إن ذكاء الفرد يقدر في معظم الأحوال باعتباره الذكاء المتبلور وذلك باستخدام اختبارات الذكاء التقليدية ولكي يصحح هذا الموقف وضع كاتل اختبار الذكاء العادل وقد صمم ليقيس الذكاء السائل ثقافيا.

- **سمات المزاج :** وهي خصائص الشخص التي تحدد وراثيا وتحدد أسلوبه العام وإيقاعه ، أن سمات المزاج تحدد السرعة التي بها يستجيب الفرد للمواقف والطاقة والانفعال ، إنها تحدد مدى مثابرة الشخص واعتداله في آداب سلوكه ، ومدى قابليته للإثارة فسمات المزاج إذا سمات جبلية تكوينية مصدرية تحدد انفعالية الشخص .

- **ت ديناميمسا:** وبينما نجد أن السمات الأخرى هي وحدات بناء الشخصية فإن السمات الدينامية تهئ الشخص للحركة نحو بعض الأهداف وهي لذلك عناصر دافعية في الشخصية ولقد حدد كاتل أربعة أنواع من السمات الدينامية وهي الدفعة الفطرية ، وما بعد الفطرية والعواطف والاتجاهات وسوف نتناول كل منها على حدة .

- **الدفعات الفطرية :** الدفعة الفطرية تشبه الحد كبير الغريزة الكلمة جاءت أصلا من ميدان الفيزياء وهي في أبسط تعريف لها " وحدة للطاقة " وتعرف الدفعة الفطرية بأنها : استعداد فطري نفسي يتيح لصاحبه اكتساب استجابة (انتباه وتعرف) لفئات معينة من الأشياء على نحو ايسر من اكتسابها بالنسبة لفئات أخرى ، كما يتيح له أن يخبر انفعالا معيناً بالنسبة لها، وان يبدأ في سلسلة من الأفعال تتوقف على نحو تام عند هدف معين أكثر من توقعها عند آخر مما يعزز السلوك المفضل للهدف المفضل واضح من التعريف السابق أن للدفعة الفطرية أربعة جوانب هي:

. إنها تحدث إدراكا انتقائيا ، أي أنها تجعل الفرد ينتبه إلى بعض الأشياء ولا ينتبه إلى أخرى، فالشخص الجائع ينتبه إلى الوقائع التي ترتبط بالطعام أكثر من انتباهه إلى ما ليس كذلك.
. إنها تثير استجابة انفعالية نحو أشياء معينة ففكرة تناول الطعام فكرة سارة.

. إنها تثير سلوكا موجها نحو هدف فالشخص الجائع سوف يعمل ما يلزم من أعمال ليحصل على الطعام.

. إنها تؤدي إلى استجابة نهائية ، أي انه حين يحصل الجائع على طعام سوف يأكله .

وكما أوضح كاتل، فإن لهذا التعريف أربعة أجزاء رئيسية هي :

. الاستجابة الإدراكية.

. الاستجابة الانفعالية.

. والأفعال الأدائية الموصلة إلى الهدف.

. ثم إشباع الهدف نفسه.

وإذا ما ادماج الجزئين الآخرين فسوف يتكون التعريف عندئذ من مكونات معرفية، ووجدانية ونزوعية كما في تعريف "ماكدوجال" الشهير " الغريزة " وبالفعل فإن الدفعة الفطرية تؤدي في نظرية كاتل عن الشخصية وظيفة في نظرية "ماكدوجال" تطابق في الغالب الوظيفة التي يحققها مفهوم الغريزة أو النزعة الطبيعية

ولقد كشفت بحوث كاتل عن إحدى عشرة دفعة فطرية هي: الجنس والجوع والحماية الوالدية وتأكيد الذات وحب الاستطلاع والنزعة إلى التجمع والغضب ولوم الذات والاشمئزاز وخضوع الذات وكاتل يستخدم لفظ دفعة فطرية للتخلص من الخلط اللغوي بين الغريزة والحافز .

- **الدفعات المكتسبة أو ما بعد الفطرية:** الدافعية المكتسبة سمة مصدر دينامية تشكلها البيئة، أي انه في حين تتشكل الدفعة الفطرية نتيجة لمحددات تكوينية ، تتشكل الدفعة المكتسبة نتيجة لعوامل اجتماعية حضارية .

وتدخل في هذه الفئة الاتجاهات والعواطف، والعواطف هي: " بنيات سمات دينامية رئيسية مكتسبة تؤدي بأصحابها إلى الانتباه إلى موضوعات معينة أو فئات من الموضوعات، وان يشعر بها وان يستجيب إليها بطريقة معينة ويعتقد كاتل أن العواطف تتركز عادة حول : المهنة، والرياضة، والدين، والوالدين، والزوج، والذات والاتجاه النفسي أكثر تحديدا ولكنه مشتق من العاطفة وهذه بدورها مشتقة من الدفعة الفطرية، والاتجاه النفسي كما يراه كاتل هو ميل إلى الاستجابة بطريقة معينة في موقف معين لشيء أو واقعية معينة .

وقد مكنت البحوث كاتل من تحديد عدد صغير من العواطف الهامة تتضمن : الاهتمام بالمهنة والرياضة وبالألعاب والدين والاهتمامات الميكانيكية ، الوطنية بنيان الأنا الأعلى عاطفة الذات .
(قدري علي عبد المجيد : 2008 ، 69)

6- السمات المعتمدة في الدراسة :

6-1- الاتزان الانفعالي: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعها من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية. والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر، كما أن هذه السمة تساعد القائد على حسن استخدام سائر القدرات السابقة.

ترتبط هذه السمة بسمة أخرى هي: الاتزان العاطفي أو الانفعالي التي تعني التمتع بالنضج الانفعالي. ومن المؤشرات التي تدل على توفر هذه السمة لدى القائد: القدرة على مواجهة حشد من الناس: والثبات في مواجهة القوى المتصارعة، وعدم تشككه في المبادئ التي يؤمن بها، وعدم الخضوع للضغوط. (Koontz and O'donnell : , 440)

وتبدو أهمية هذه السمة في أنها تمكن القائد من أن يستجيب برزانة للمثيرات المختلفة وتساعد على تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين ودون انفعال أو غضب وتجعله ميالاً للتفاهم، وتجنبه بالتالي إتخاذ قرارات سطحية مبسطة. وهكذا فإن القائد الناجح لا يضيع الجهد الذي بذله لسنوات ببعض ألقاظ لا روية فيها يتفوه بها في لحظة إجهاد أو تعب. ولا يسمح للإخفاق البسيط في بعض الأعمال في أن يؤدي إلى فقدان اتزانه العاطفي أو شجاعته، ولا يسمح للهوى أو التكبر الأعمى بان يؤثر في قرار يزعم اتخاذه، ولا يسمح للتهيب أو الاستحياء بالسيطرة عليه، وان يحاول بينه وبين القيام بأعمال يعلم يقينا ان باستطاعته انجازها.

إلا أنها بالمقابل ليس معنى توفر سمة ضبط النفس لدى القائد أن يتجرد من مشاعره وعواطفه، لكن معناه أن يتحكم فيها، فجهده أن لا ينصب على التخلص من العواطف من العواطف، بل على التحكم فيها و توجيهها. (Halsey :1957 , 20-22)

6-2- عامل الانبساط: يشير هذا البعد إلى مجموعة من المظاهر السلوكية التي تتراوح بين الميول الاجتماعية والاندفاعية والمرح والتفاؤل أو أخذ الأمور هونا. ويفترض إيزنك أن لهذا البعد أساسا تشريحيًا هو التكوين الشبكي وأنه يعتمد على المستوى الفيزيولوجي على توازن الاستثارة والكف من حيث هما وظيفتان للجهاز العصبي. ويمكن أن يقاس الانبساط على المستوى السلوكي بمجموعة من الظواهر التجريبية القابلة للملاحظة أهمها الاشتراط. ثم تنتج السمات الأولية المكونة لبعد الانبساط بوصفه عاملاً راقياً من تفاعل النموذج الوراثي والنموذج الظاهري. (أحمد محمد عبد الخالق: 2007 ، 23)

6-3- عامل العصابية: يحدث العصاب الحقيقي بتوافر درجة مرتفعة من العصابية والضغط الشديدة نتيجة لحوادث الحياة وخبراتها أو لاضطراب البيئة الداخلية ولذلك فان:

العصاب = العصابية ضغوط البيئة (الخارجية والداخلية).

العصابية / الاتزان الانفعالي بعد ثنائي القطب على شكل متصل يجمع بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي في طرف، مقابل اختلال هذا التوافق وعدم الثبات الانفعالي في الطرف المقابل. (أحمد محمد عبد الخالق: 2007 ، 25)

خلاصة:

من كل ما سبق نتوصل إلى أن الباحث في السمة إذا أراد تحديد مفهومها فإنه عليه أن يمر بثلاثة مراحل فالمرحلة الأولى تعزى فيها السمة إلى الأفعال أو السلوك الذي يقوم به الفرد في عديد من المواقف، ومن هذه المواقف والملاحظات نستدل على وجود بعض الخصائص المشتركة بينها، وفي المرحلة الثانية تعزى فيها السمة إلى الشخص الذي يقوم بالسلوك كأن نقول عنه حذر أو واثق بنفسه أو متسرع ومن الطبيعي أن ينتقل الوصف من السلوك إلى الشخص، إما المرحلة الثالثة فتسمية المفهوم أو الصفة بعد أن تقرر إمكانية وصف الشخص بصفة ما نتيجة ملاحظتنا لسلوكه على فترة طويلة من الزمن فإننا نشير إلى هذه الصفة كشيء ما ونعطيها اسما فنقول أن هذا الشخص لديه سمة معينة هي سمة الثقة بالنفس أو التسلط أو غيرها .

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الإطار المنهجي

تمهيد:

في هذا الفصل سيتطرق الباحث إلى إجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تناول الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها والهدف منها ونتائجها، ثم المرور إلى الدراسة الأساسية من خلال التطرق إلى المنهج وكذا عينة وأدوات الدراسة فحدود الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية. وانتقلنا بعدها إلى أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية: يهدف الباحث من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- وضع تصور وهيكل عام للدراسة.
- تحديد مجالي الدراسة (المكاني والبشري)
- بناء أدوات البحث.
- اختيار عينة البحث
- التأكد من الدقة العلمية لأدوات البحث من خلال تطبيق الأدوات على عينة استطلاعية.
- تجريب أدوات الدراسة من أجل معرفة صعوبة تطبيقها.
- جرد مختلف الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث خلال الدراسة ومحاولة تلافيها في الدراسة الأساسية.

2. خطوات الدراسة الاستطلاعية: يهدف القيام بالدراسة الاستطلاعية قام الباحث بالخطوات التالية:

- القيام بزيارة ميدانية للمؤسسة المعنية، والوقوف على ظروف العمل بها، وكذا الاحتكاك ببعض العمال بها وكذا الإطارات المسيرة لها، من مدير ونوابه ورؤساء المصالح والأقسام والفروع من أجل أخذ تصور أولى عن الموضوع والإلمام ببعض المعلومات ذات الصلة بمشكلة البحث.
- اختيار عينة البحث و المتمثلة في رؤساء مختلف المصالح الإدارية والإنتاجية ورؤساء الأقسام والفروع، مسؤول الأمانة، مسؤول الأمن وختاماً بالمدير ونوابه بذات المؤسسة من خلال معرفة مختلف الرتب الإدارية بالمؤسسة وكذا ضبط عدد العاملين بها.
- إجراء مقابلات جانبية غير مقننة مع بعض العاملين في المؤسسة من مدراء، رؤساء الأقسام، من أجل معرفة ظروف العمل بالمؤسسة وكذا أهم الأزمات التي مرت بها .
- بناء أدوات البحث والمتمثلة في:
- مقياس إدارة الأزمات من إعداد الباحث.
- مقياس أنماط القيادة الإدارية من إعداد فوزي مذكور 2012.
- مقياس سمات الشخصية بتصرف من إعداد محمد سمير فرج.
- التعرف على الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من خلال حساب كل من الثبات والصدق لكل منها، وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 30 مسيراً بذات المؤسسة.
- ضبط زمن تطبيق أدوات الدراسة وهذا أثناء القيام بحساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

3. نتائج الدراسة الاستطلاعية: من بين نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات حول ظروف العمل بذات المؤسسة قيد الدراسة.
- التعرف على علاقات العمل السائدة داخل المؤسسة.
- التعرف على مختلف الصعوبات التي يمكن أن تعترض سير الدراسة الأساسية.
- الوصول بالأدوات البحثية إلى صورتها النهائية.
- الاستفادة من أدوات الدراسة الاستطلاعية التي طبقت مع العمال بحيث أعطت إجابات مؤقتة لموضوع دراستنا.
- إعادة صياغة بعض البنود من أجل تسهيلها وفهمها من طرف العمال.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

1. منهج الدراسة: تفرض طبيعة الموضوع على الباحث إتباع منهج دون آخر وذلك حسب أهداف الباحث من الدراسة، وبما أن هدف هذه الدراسة هو دراسة ظاهرة كما هي موجودة على أرض الواقع. والوقوف على العلاقة التي تربط بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة وسمات الشخصية. كان المنهج الوصفي انسب المناهج البحثية لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والمتعلقة بالوقوف على علاقة إدارة الأزمات بكل من أنماط القيادة والسمات الشخصية لدى مسير الأزمة. لأن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه.

2. عينة الدراسة وخصائصها: لا يستطيع الباحث أن يقوم بكثير من بحوثه دون أن يستخدم أساليب معينة لاختيار العينات، وذلك لأنه ليس من السهل عادة عند دراسة ظاهرة معينة في مجتمع ما أن يقوم بدراسة جميع أفراد ذلك المجتمع لأنه في كثير من الحالات يحاول التعميم على المجتمع كله بعد فحص جزء من ذلك الكل. (جابر و خيرى: 1990، 229)

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية والتي تمثلت في جميع متخذي القرار بالمؤسسة والذين كان لهم دور هام في إدارة الأزمات. والمقدر عددهم ب 103 موظفا يعملون بذات المؤسسة وهم تحديدا (المدير ، رؤساء المصالح ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم، رؤساء الفروع ونوابهم مسؤولي أمانة المدير، مسؤولي الأمن) والجدول التالية يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها وخصائصها، وبداية نبدأ بالجدول رقم (02) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

تكرار متغيراتها وخصائصها، وبداية نبدأ بالجدول رقم (02) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
إناث	33	32.03
ذكور	70	67.96
المجموع	103	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المبين أعلاه للتوزيع العينة حسب الجنس فنجد أن نسبة الذكور من مسيري الأزمة هو 70 مسؤولاً ما يعادل نسبة (67.96%) مقابل 33 من الإناث بنسبة (32.03%). وهو توزيع منطقي يتماشى وطبيعة البيئة العربية التي تتميز بارتفاع عدد الرجال عن النساء في المناصب القيادية.

والعقبات التنظيمية التي تحول دون التقدم المهني بالنسبة للقادة من النساء تشمل على ظروف تضع النساء في وضع غير ملائم بالنسبة لهن مقارنة بنظائرن الذكور المساوين لهن في التعليم والتأهيل، وتم التنويه إلى مقاييس الأداء والمجهود العليا بالنسبة للنساء في دراسات عديدة من قبل القادة التنفيذيين من الذكور والإناث (ماينيرو Mainiero 1993، موريس Morris 1998، موريسون Morrison 1992، راجينز وآخرون Ragins et al 1998، سوتون ومور Sutton et Moore 1985).

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل بالمؤسسة:

الأقدمية بالسنوات	التكرار	النسبة
أقل من سبعة سنوات	12	11.65
من 7 إلى 14	31	30.09
من 15 إلى 23	46	44.66
أكثر من 23	14	13.59
المجموع	103	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتضمن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل نجد الفئة الأولى ممثلة في 12 عاملا ما نسبته 11.65% وهي تمثل فئة العمال الجدد وهذا يدل على سياسة المؤسسة في إعداد القيادات البديلة مستقبلا لأنهم هم من سيعوضون القادة الذين هم على وشك التقاعد.

بعدها نجد الفئة الثانية الممثلة من 7 سنوات إلى 14 سنة خبرة بتكرار 31 مسؤولا ما نسبته 30.09% وهي تمثل المرتبة القيادية المخضمة بين القيادات الجديدة والقديمة بالمؤسسة إذ تعتبر هذه الفئة هي المحرك الأساسي في إدارة الأزمات.

أما الفئة الثالثة والتي عددها 46 مسؤولا أي ما نسبته 44.66% التي تنحصر ما بين 15 و 23 سنة أقدمية، تعتبر هذه الفئة متقدمة في المسؤوليات عن الفئة السابقة لأنها أكثر خبرة وحنكة في إدارتها للآزمات.

أما الفئة التي تمثل أكثر من 23 سنة أقدمية والتي تكرارها 14 مسؤولا بنسبة 13.59% تمثل الفئة القيادية العليا والمسئولة تحديدا على اتخاذ القرارات النهائية في إدارة الأزمات وهي ممثلة في المدير ونوابه.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	50	48.54
ثانوي	20	19.41
متوسط	30	29.12
تقني سامي	03	02.91
المجموع	103	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المسؤولين ذوي المستوى الجامعي قدر عددهم ب 50 مسؤولا أي نسبة (48.54%) وهذا يعد مؤشرا إيجابيا من ناحية كفاءة التعليم، ويتجلى أثره في فعالية أداء المؤسسة. وهم موزعون على فئة المدراء ونوابهم ورؤساء المصالح أيضا. أما فئة المستوى الثانوي فهو 20 مسؤولا ما نسبته (19.41%) وهم يمثلون رؤساء الأقسام. أما الفئة المستوى المتوسط فتمثل (30) مسؤولا ما تمثل نسبة (29.12%)، وهم يمثلون فئة رؤساء الفروع ومسؤولي الأمن الذين يعدون ركيزة المؤسسة في الأداء.

أما فئة التقني سامي نسبة 03 فقط بالنسبة (02.91 %) وهم يمثلون فئة الأمانة العامة.

جدول رقم (05) :توزيع أفراد العينة حسب السن

السنوات	التكرار	النسبة
اقل من 34 سنة	21	20.38
35 – 44	12	11.65
45 – 54	38	36.89
أكثر من 55	32	31.06
المجموع	103	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن الفئة التي تقل أعمارهم عن 34 سنة تساوي 21 مسئولا أي نسبة (20.38%) وهذا يعتبر دليلا على إستراتيجية تشبيب إدارات المؤسسة وهذا ما تعمل عليه الحكومة الجزائرية كمطلب أساسي وحلا ايجابيا لمشكلة صراع الأجيال في الإدارة. أما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 35-44 سنة تساوي 12 مسئولا بنسبة (11.65%) فهي تعد أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنها فئة قيادية مخضومة بين الجيلين الجديد والقديم فهي تتميز بقدرة عالية على الأداء.

أما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 45-54 سنة فتمثل 38 مسئولا ما تمثل نسبة (36.89%) إذا قلنا عن الفئة السابقة أنها تعتبر العمود الفقري للمؤسسة فان الفئة الحالية تعتبر هي العقل المدبر في المؤسسة لأنها تمتلك أقدمية كبرى تجعلها تستفيد من الخبرات السابقة كما تستفيد من الأزمات التي مرت على المؤسسة فنجدها توجه الفئات العمرية الأخرى إلى الحلول الصائبة في حل المشكلات والأزمات وهي مسئولة على تخطيط إدارة الأزمات.

أما الفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 55 سنة فتمثل 32 مسئولا ما تمثل نسبة (31.06%) فهي تعتبر روح المؤسسة وليس عقلها و فقط لأنها تعتبر هي الأكثر تمثيلا بمعيار الفئة العمرية إذ أنها بدأت العمل مع بداية فتح المؤسسة سنة 1986 فهي على دراية بالأزمات الحقيقية و المفتعلة، ومن هذا فان تدخلها يكون سريعا وفعالا في حل الأزمة وهذا ما يميزها عن الفئات العمرية الأخرى.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	01	0.97
نائب المدير	13	12.62
رئيس مصلحة	23	22.33
رئيس قسم	23	22.33
رئيس فرع	23	22.33
مسؤول الأمانة	03	02.91
مسؤول الأمن	04	03.88
المجموع	103	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه والمبين لتوزيع العينة حسب الوظيفة فنجد منصب مدير المؤسسة هو منصب واحد فقط ممثلاً في نسبة (0.97%) وهذا أمر طبيعي أما عن منصب نائب المدير فنجد 13 نائباً هو ما يمثل نسبة (12.62%).

كما نجد 13 نائباً لنواب المدير يتوزعون على مصالح العمل أما رؤساء المصالح فنجد 23 رئيس مصلحة ما يقابله بالنسبة المئوية (22.33%) وهذه الفئة عليها مسؤولية لا بأس بها في حل المشكلات وإدارة الأزمات.

ثم تأتي مسؤولية رؤساء الأقسام الذين يمثلون 23 مسئولاً أي بنسبة (22.33%) الذي يعتبرون مساعدين لأداء رؤساء المصالح.

أما فئة رؤساء الفروع فهم 23 رئيساً أيضاً يمثلون النسبة نفسها (22.33%) تتميز وظيفتهم بتركيزهم على جزئيات العمل ويحتكون بالعمال المنفذين مباشرة.

أما مسئول الأمانة فيمثل 3 مسئولين أي نسبة (02.91%) وهما مع مسئولي الأمن 4 أي (03.88%) تابعين لسلطة المدير مباشرة وهذا الخصوصية عملهم.

3 - حدود ومجالات البحث:

الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة علاقة إدارة الأزمات بكل من سمات الشخصية والأنماط القيادية.

الحدود البشرية: حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها 103 موظفا وموظفة تم اختيارها بصورة قصدية من مجتمع أصلي قدره 700 عامل بالمؤسسة.

الحدود الزمانية: تم الشروع في الدراسة الميدانية ابتداء من 17 ديسمبر 2014 إلى غاية 05 جانفي 2015.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة "قيلبا" الفتائل الملونة ببريكة ولاية باتنة.

4- أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة عمد الباحث إلى استخدام الأدوات التالية:

- 1- مقياس اتجاه المسيرين نحو إدارة الأزمات من إعداد الباحث.
- 2- مقياس أنماط القيادة الإدارية من إعداد الباحث فوزي مذكور 2012 بالقاهرة.
- 3- مقياس سمات الشخصية من إعداد الباحث ماهر سمير فرج 1997 مصر.

وصف أدوات الدراسة:

1- مقياس اتجاه المسيرين نحو إدارة الأزمات: قام الباحث بتصميم مقياس لإدارة الأزمات وذلك

ليطبق أو يكون مناسباً لمسيري الأزمة، ومن مبررات تصميم المقياس ما يلي:

- أ- استخدام المقاييس السابقة لإدارة الأزمات أثناء وقوعها كبعد فرعي من مقاييس عامة تشتمل على عدة أبعاد، في حين أن الباحث يهدف للوصول إلى مقياس لإدارة الأزمات كسمة منفصلة.
- ب- عدم توفر مقياس في حدود علم الباحث لإدارة الأزمات يصلح لفئة القادة المسيرين للأزمات.
- ت- إن الأزمات التنظيمية تختلف باختلاف الزمن والمكان وبالتالي فقد تم تصميم هذا المقياس ليتماشى وطبيعة الدراسة.

- وصف المقياس: يتكون المقياس في صورته النهائية من (40) عبارة تهدف إلى التعرف على

أساليب والكيفية السلوكية والأدائية لإدارة الأزمات للجنسين، يحصل المبحوث في كل عبارة على درجتين إذا كانت استجابته للعبارة بكلمة (دائماً)، ودرجة واحدة للاستجابة على كلمة (أحياناً) ودرجة صفر إذا كانت الاستجابة (أبداً).

وبذلك تكون الدرجة العظمى للمقياس هي 80 درجة والدرجة الصغرى هي 0، وكلما زادت الدرجة دل ذلك على امتلاك مهارات متخذي القرار في إدارة الأزمة، وكلما قلت الدرجة دل ذلك على انخفاض إدارة الأزمات.

- إعداد المقياس: قبل قيام الباحث بتصميم مقياس إدارة الأزمات كان عليه تحديد مفهوم إدارة الأزمات في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، والتعريف الإجرائي للباحث وقد تم إعداد المقياس من خلال إتباع جملة من الخطوات:

أ- الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والأطر النظرية التي تناولت إدارة الأزمات بالبحث والتحليل.

ب- الاطلاع على مقاييس إدارة الأزمات المتاحة ومنها. مقياس إدارة الأزمات في وزارة الصحة والداخلية إعداد يوسف أبو فأرة، ومقياس إدارة الأزمات إعداد أحمد ماهر، ومقياس الأزمة الإدارية للحملوي، ومقياس الأعداد لمواجهة الأزمات الأمنية لممروح زيدان ومقياس جاهزية المنظمة لمواجهة الأزمات لأحمد ماهر أيضا.

ج- معرفة آراء بعض مسيري إدارة المؤسسة -مكان الدراسة- و من لهم علاقة بإدارة أزمات المؤسسة من خلال الإستبانة الأولية.

د- توجيه نفس الإستبانة السابقة لعدد من الأساتذة في مجال علم النفس العمل والتنظيم وعددهم (10) وذلك للتعرف على السلوكيات القيادية في إدارة الأزمة.

و- قام الباحث بصياغة هذه الأفكار وتحويلها إلى عبارات يتمكن من خلالها قياس درجة إدارة الأزمات، وقد بلغ عدد هذه العبارات (40) عبارة بعد حذف بعض المواقف السلوكية التي لم يتفق على أهميتها كلا من مسؤولي الإدارة والأساتذة المحكمين.

ز- ثم قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على الصورة المبدئية للمقياس بغرض معرفة مدى ملائمة العبارات لأفراد العينة ومدى سهولة وصعوبة الكلمات وفهمها وطول المقياس والزمن اللازم لتطبيقه وتم تطبيق المقياس على عدد (30) مستولا.

- في ضوء النتائج السابقة تم إجراء بعض التعديلات على العبارات غير المفهومة، قبل البدء في حساب الصدق والثبات للمقياس الحالي:

ثبات القياس: يشير ثبات المقياس إلى ثبات نتائجه أي أنه لا تتأثر درجات الأفراد إذا ما طبق عليهم المقياس في فترات متفاوتة وهناك عدة طرق لحساب الثبات وقد قام الباحث باستخدام ما يلي:

1- طريقة إعادة الاختبار

2- طريقة التجزئة النصفية

1- طريقة إعادة الاختبار:

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة (30) مسؤولاً ثم أعيد تطبيق المقياس على نفس العينة بفواصل زمني قدره أسبوعين وحسب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق لثاني، وبلغ معامل الثبات (0.80) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح معامل الارتباط بين التطبيق الأول وإعادة التطبيق

معامل الثبات (بيرسون)	التطبيق
0.80	التطبيق الأول
	إعادة التطبيق

و يتضح من الجدول السابق أن المقياس على قدر عالٍ من الثبات ويمكن الاطمئنان إلى نتائجه

2- طريقة التجزئة النصفية:

قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وذلك من خلال تقسيم عبارات المقياس إلى نصفين متكافئين وفقاً للترتيب الفردي والزوجي وبحساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد في النصف الأول، وفي النصف الثاني، كان معامل الارتباط هو (0.75) وبحساب معامل الثبات باستخدام معادلة "سبيرمان براون" للتجزئة النصفية باستخدام المعادلة التالية :

$$r = \frac{r_2 - \frac{1}{2}}{r + 1 - \frac{1}{2}}$$

أي أن معامل ثبات المقياس هو 0.85 وهو يعتبر معامل ثبات جيد للمقياس في مرحلة إعداده ويمكن بناء على ذلك الاعتماد على نتائج المقياس واستخدامه على عينة الدراسة الحالية من مسؤولي إدارة الأزمة، وعلى هذا يكون المقياس ثابتاً، وصادقاً ومتسقاً داخلياً ويمكن الاعتماد على نتائجه في الدراسة الحالية.

صدق المقياس: يشير صدق المقياس إلى أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه وليس شيئاً آخر وقد قام الباحث بحساب صدق المقياس الحالي كما يلي:

صدق المقارنة الطرفية:

يعتمد على مقارنة درجات الثلث الأدنى للأفراد الذين تحصلوا على أدنى الدرجات في المقياس بدرجات الثلث الأعلى الذين تحصلوا على أعلى الدرجات في المقياس، وتتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين. فإذا كانت هناك دلالة إحصائية للفرق بين متوسط درجات الثلث الأدنى ومتوسط درجات الثلث الأعلى يمكن القول بأن درجات المقياس تتمتع بالصدق لأنه استطاع أن يميز بين منخفضي المستوى في سمة إدارة الأزمات ومرتفعي المستوى. سنقوم بحساب اختبارات لعينتين مستقلتين، حيث كانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (08): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى والثلث الأعلى لمقياس إدارة الأزمات

حدود الثقة 95% للفرق	الخطأ المعياري للفرق	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار (ت)
-6.854	-9.205	0.585	0.001 <	50.322	-13.716

وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (8.689) كانت دالة إحصائية (0.004) فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأن المجموعة الأولى يساوي تباين المجموعة الثانية. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين غير متجانستين لمقارنة متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى (66.18) ومتوسط درجات الأفراد في الثلث الأعلى (74.21). يظهر من الجدول رقم () نتائج اختبار ت. بما أن قيمة اختبار ت دالة إحصائية فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى ومتوسط درجات الأفراد في الثلث الأعلى هو فرق حقيقي ولا يرجع إلى الصدفة، وبالتالي يمكن القول بأن درجات مقياس إدارة الأزمات صادقة.

صدق المحكمين وتم عن طريق عرض المقياس على مجموعة من المحكمين وعددهم عشرة أساتذة (أنظر الملحق رقم: 4). من أساتذة علم النفس، وطلب منهم الباحث تحديد ما إذا كانت العبارات تقيس إدارة الأزمات لدى مديري فرق إدارة الأزمة، والتعديلات والإضافات التي يقترحونها.

وقد بلغت نسبة اتفاق المحكمين بعد إجراء التعديلات الطفيفة التي طلبها بعض المحكمين لتكون العبارات واضحة بلغت نسبة الاتفاق ما بين 80% إلى 100%، وعلى ذلك يمكن القول بأن المقياس قد تضمن عبارات تقيس إدارة الأزمات وعددها (40) عبارة.

3- مقياس أنماط القيادة الإدارية:

4- استخدام الباحث مقياس الأنماط القيادية إعداد فوزي مذكور (2012) بعد أن أدخل عليه بعض التعديلات ليتناسب مع البحث الحالي وهي:

5- تحويل بعض عبارات المقياس من اللهجة العامية إلى العربية الفصحى حيث أن المقياس أعد ليناسب إدارة الأزمات عند القادة.

6- ثم تطبيق المقياس على (30) مسؤول لمعرفة مدى ملائمة العبارات للفهم ومدى سهولة وصعوبة الكلمات.

اتضح من التجربة صلاحية المقياس من حيث فهم الألفاظ من جانب المسؤولين التي سيطبق عليهم.

وصف المقياس الأصلي:

يتكون المقياس من 36 عبارة، وقد قام الباحث بإعداده وعرضه على المحكمين لتقرير مدى صلاحية العبارات، وأبقى على العبارات التي تم الاتفاق عليها 85% من المحكمين.

وقد راعى الباحث أن تكون بعض العبارات سالبة والأخرى موجبة وتكون الإجابة عليها عن طريق اختيار إجابة واحدة من ثلاثة اختيارات وهي كثيرا (عندما ينطبق هذا السلوك على القائد بصفة دائمة) والثانية قليلا (عندما ينطبق عليه السلوك أحيانا ولا ينطبق عليه أحيانا أخرى)، والثالثة لا (عندما لا ينطبق عليه السلوك تماما). (فوزي مذكور: 2012)

ثبات المقياس الأصلي:

قام الباحث في الصورة الأصلية بتطبيق المقياس على 64 فردا من مسؤولي المؤسسات الإنتاجية بالقاهرة واستخدام طريقتين إعادة الاختبار والتجزئة النصفية وكان معامل الثبات لطريقة إعادة الاختبار 0.68.

أما في التجزئة النصفية بلغ معامل الثبات لنصفي عبارات الاختبار 0,59، 0,633 وبالنسبة للمقياس الكامل 0,74، 0,77 على التوالي. (فوزي مذكور: 2012)

صدق المقياس الأصلي: استخدم الباحث الصدق المنطقي والذاتي للتأكد من صدق المقياس فقد قام الباحث باستطلاع آراء المسؤولين لمظاهر السلوك القيادي، كذلك عرض العبارات على مجموعة من المتخصصين في مجال علم النفس للحكم على مدى ملائمة العبارات للفئة العمرية. الصدق الذاتي: وقد تم حسابه من معامل الثبات حيث بلغ **0.877** (فوزي مذكور: 2012، 26) **وصف المقياس الحالي:** يتكون المقياس الحالي من 30 عبارة.

وتكون الإجابة عليها عن طريق اختيار إجابة واحدة من ثلاثة اختيارات وهي دائما (عندما ينطبق هذا السلوك على القائد بصفة دائمة وتنقط بدرجتين) والثانية نادرا (عندما ينطبق عليه السلوك أحيانا ولا ينطبق عليه أحيانا أخرى وتنقط بعلامة واحدة)، والثالثة أبدا (عندما لا ينطبق عليه السلوك تماما وتنقط بعلامة صفر).

تضمن مقياس أنماط القيادة الإدارية ثلاثة أبعاد أساسية ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (09): توزيع الأبعاد الثلاثة لمقياس أنماط القيادة الإدارية.

عبارات المقياس	البعد
1، 3، 5، 6، 8، 11، 25، 26، 29	البعد الديكتاتوري
2، 4، 7، 9، 13، 14، 15، 16، 19، 20، 24، 27، 28، 30	البعد الديمقراطي
10، 12، 17، 18، 21، 22، 23	البعد الفوضوي

ثبات وصدق المقياس في الدراسة الحالية:

ثبات المقياس: قام الباحث في الدراسة الحالية بحساب معامل الثبات للمقياس الحالي على عدد (30) ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات عينة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (الفردية والزوجية) وبحساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد في النصف الأول والنصف الثاني كان معامل الارتباط هو (0.83) وبحساب معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان -براون

لتصحيح الطول اتضح الآتي:

$$r = \frac{\frac{1}{2} - \frac{1}{2}}{\frac{1}{2} - \frac{1}{2} + 1} = r$$

$$\text{معامل الثبات } r = \frac{0.83 \times 2}{0.83 + 1} = 0.91 \text{ معامل ثبات مرتفع مما يؤهله للاستخدام.}$$

صدق المقياس:

صدق المقارنة الطرفية:

يعتمد على مقارنة درجات الثلث الأدنى للأفراد الذين حصلوا على أدنى الدرجات في المقياس بدرجات الثلث الأعلى الذين حصلوا على أعلى الدرجات في المقياس، وتتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين. فإذا كانت هناك دلالة إحصائية للفرق بين متوسط درجات الثلث الأدنى ومتوسط درجات الثلث الأعلى يمكن القول بأن درجات المقياس تتمتع بالصدق لأنه استطاع أن يميز بين منخفضي المستوى في سمة أنماط القيادة ومرتفعي المستوى. سنقوم بحساب اختبارات لعينتين مستقلتين، حيث كانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى والثلث الأعلى لمقياس أنماط القيادة

حدود الثقة 95% للفرق		الخطأ المعياري للفرق	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار (ت)
العليا	الدنيا					
-6.275	-8.684	0.605	-7.471	0.001 <	52.612	-12.342

بما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (4.639) كانت دالة إحصائية (0.035) فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأن المجموعة الأولى يساوي تباين المجموعة الثانية. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين غير متجانستين لمقارنة متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى (66.35) ومتوسط درجات الأفراد في الثلث الأعلى (73.82). يظهر من الجدول رقم (10) بأن قيمة اختبار ت دالة إحصائية فإن الفرق الملحوظ بين متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى ومتوسط درجات الأفراد في الثلث الأعلى هو فرق حقيقي ولا يرجع إلى الصدفة، وبالتالي يمكن القول بأن درجات مقياس أنماط القيادة صادقة.

3- مقياس سمات الشخصية:

استخدم الباحث مقياس سمات الشخصية إعداد "محمد سمير فرج" على البيئة المصرية 1997، بعد أن أدخل عليه بعض التعديلات ليتناسب مع الدراسة الحالية وهي:

- التحقق من صدق المقياس وملاءمته للعينة ولتحقيق ذلك تم عرض العبارات على (10) من أساتذة علم النفس للحكم على أن كل عبارة تحمل نفس المعنى وعلى مدى ملاءمتها لمسؤولي المؤسسة، وتراوحت نسبة الاتفاق على صلاحية العبارات بين -90، 100% من المحكمين. (انظر الملحق رقم 06).

- تم تطبيق المقياس على عينة (30) مسؤولا لمعرفة مدى ملائمة العبارات للفهم ومدى سهولة وصعوبة الكلمات.

- اتضح من التجربة صلاحية المقياس من حيث فهم الألفاظ من جانب الأعمار التي سيطبق عليها.

- وصف المقياس الأصلي:

يتكون المقياس الأصلي من (38) عبارة وقد قام الباحث بإعداده وعرضه على المحكمين لتقرير مدى صلاحية العبارات وأبقى على العبارات التي تم الاتفاق عليها بنسبة 85% من المحكمين وقد راعى الباحث أن تكون العبارات سالبة والأخرى موجبة وتكون الإجابة عليها عن طريق اختيار إجابة واحدة من ثلاثة اختيارات

- يحصل على درجتين (02) إذا كانت ايجابية على كلمة دائما.

- يحصل على درجة (01) إذا كانت ايجابية على كلمة أحيانا.

يحصل على درجة (00) إذا كانت ايجابية على كلمة أبدا.

ثبات المقياس الأصلي: قيس ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية وذلك عن طريق قسمته إلى قسمين (19سؤال) تمثل النصف الأول من الأسئلة في مقابل النصف الثاني (19سؤال) وحسب معامل الارتباط بين النصفين لدى عينة من العاملين ذكور وإناث وصل ثبات التصنيف بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان - براون- إلى 0.84 (ن= 30) لدى الذكور، 0.86 (ن=30) عند الإناث، في حين وصل إلى 0.87 لدى عيني الذكور والإناث (ن=60) وهي معاملات ثبات مرتفعة.

صدق المقياس الأصلي: يبرر على صدق المقياس من نواحي عديدة منها صدق المحكمين ورأي الحكام والارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمقياس نفسه والارتباط بين كل بند والدرجة الكلية على مقياس السمات الشخصية.

وصف المقياس الحالي: يتكون المقياس الحالي من 28 عبارة، وقد راعى الباحث أن تكون العبارات سالبة والأخرى موجبة وتكون الإجابة عليها عن طريق إختيار إجابة واحدة من ثلاث

اختيارات، وهي أن يحصل على درجتين إذا كانت إجابته نعم ويحصل على درجة واحدة إذا كانت إجابته أحيانا ويحصل على درجة صفر إذا كانت إجابته على كلمة لا. وفي حالة العبارات السالبة وهي أن يحصل على درجتين إذا كانت إجابته لا ويحصل على درجة واحدة إذا كانت إجابته أحيانا ويحصل على درجة صفر إذا كانت إجابته على كلمة نعم.

تضمن مقياس السمات الشخصية ثلاثة أبعاد أساسية ممثلة في الجدول الآتي:

- **جدول رقم (11):** توزيع الأبعاد الثلاثة لمقياس السمات الشخصية.

الانيساطية	.16,17,18,19,27,28
العصابية	.1,3,5,7,8,11,13,14,23,25,26
الاتزان الانفعالي	.2,4,6,9,10,12,15,20,21,22,24

ثبات المقياس:

تمثل النصف الأول من الأسئلة في مقابل النصف الثاني (14) عبارة وحسب معامل الارتباط بين النصفين لدى العينة ووصل ثبات التصنيف بعد تصحيح الطول بمعادلة (سبيرمان - براون) إلى **0.84**.

صدق المقياس: يبرهن على صدق المقياس من نواحي عديدة منها صدق المحكمين ورأي الحكام والارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمقياس نفسه، والارتباط بين كل بند والدرجة الكلية على مقياس سمات الشخصية.

صدق المقارنة الطرفية: يعتمد على مقارنة درجات الثلث الأدنى للأفراد الذين تحصلوا على أدنى الدرجات في المقياس بدرجات الثلث الأعلى الذين تحصلوا على أعلى الدرجات في المقياس، وتتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين. فإذا كانت هناك دلالة إحصائية للفرق بين متوسط درجات الثلث الأدنى ومتوسط درجات الثلث الأعلى يمكن القول بأن درجات المقياس تتمتع بالصدق لأنه استطاع أن يميز بين منخفضي المستوى في سمات الشخصية ومرتفعي المستوى. سنقوم بحساب اختبارات لعينتين مستقلتين، حيث كانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (12): اختبارات للفرق بين متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى والثلث الأعلى لمقياس سمات الشخصية

قيمة اختبار	درجة	الدلالة	الفرق بين متوسط	الخطأ المعياري	حدود الثقة 95% للفرق
-------------	------	---------	-----------------	----------------	----------------------

العليا	الدنيا	للفرق	الإناث والذكور	الإحصائية	الحرية	(ت)
-7.013	-9.222	0.551	-8.118	0.001<	53.470	-14.741

بما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (7.215) كانت دالة إحصائياً (0.009) فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأن تباين المجموعة الأولى يساوي تباين المجموعة الثانية. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين غير متجانستين لمقارنة متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى (61.35) ومتوسط درجات الأفراد في الثلث الأعلى (69.47). يظهر من الجدول رقم (ب) بأن قيمة اختبار ت دالة إحصائياً فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الأفراد في الثلث الأدنى ومتوسط درجات الأفراد في الثلث الأعلى هو فرق حقيقي ولا يرجع إلى الصدفة، وبالتالي يمكن القول بأن درجات مقياس سمات الشخصية صادقة.

5- أساليب المعالجة الإحصائية: إن طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة، تساعد الباحث على الوصول إلى نتائج ومعطيات، يفسر ويحلل من خلالها الظاهرة ولقد اعتمدت الباحث في الدراسة الحالية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss بالاعتماد على:

- النسب المئوية .
- الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: بحيث يعتبران من أهم وأكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً
- معامل الارتباط لبرسون: لاختبار العلاقة بين المتغيرين، حيث أن قيمة معامل الارتباط تقع بين 1- و 1+ ، وهذه القيمة تدل على قوة أضعف العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار ت-**t.test**: وقد اعتمد فيه على:
- حساب معامل أدوات الدراسة، حيث اعتمد في حساب الصدق التمييزي.

خلاصة:

توصلنا في هذا الفصل إلى تحديد الإطار المنهجي لهذه الدراسة وذلك بمعالجة الموضوع بناء على دراسة استطلاعية مكنتنا من تحديد أدوات الدراسة وبعدها دراسة أساسية تطرقت إلى انتهاج المنهج الوصفي التحليلي و قمنا باختيار عينة قصدية تمثلت بكل متخذي القرار أثناء الأزمات وغيرها بمؤسسة الفتائل الملونة فيلبا التي تراوحت أعمارهم ما بين 34 و 55 ويرجع اختيارنا إلى هذه المؤسسة لأنها تعرضت إلى الكثير من الأزمات ولكنها مازالت قائمة لم تتعرض إلى إفلاس أو تصفية وبسبب أنها ثاني اكبر شركة وطنية متخصصة في الفتائل الملونة، ثم قمنا بتبيان خصائص العينة وبعدها كان لزاما علينا أن نتطرق إلى أدوات القياس المستعملة في الدراسة، ثم الأدوات الإحصائية المستخدمة كما تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة والبنية النظرية للموضوع.

الفصل السادس

تحليل و تفسير

و مناقشة النتائج

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة بهدف اختبار الفرضيات ثم تفسير ومناقشة النتائج وفي الأخير سنعرض استنتاجا عاما وبعدها نتطرق إلى أهم التوصيات التي ننصح أن يأخذ بها الباحثون والمختصون بعدنا.

أولا : عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1- نتائج الفرضية العامة الأولى : تنص على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة لدى مسيري المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة. وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية:

جدول رقم (13): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة وسمات الشخصية.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية
بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة	0.950	0.01	101

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة لدى مسيري المؤسسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.950$) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (101). وهذا يعني أن ارتفاع درجات إدارة الأزمات مرتبطة بارتفاع درجات أنماط القيادة. و عليه نستنتج من ذلك أن الفرضية العامة قد تحققت.

1-1 نتائج الفرضية الجزئية الأولى: تنص على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري لدى مسيري المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية:

جدول رقم (14): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية
بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري	0.369	0.01	101

نلاحظ من الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري لدى مسيري المؤسسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.369$) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (101). وهذا يعني أن ارتفاع درجات إدارة الأزمات مرتبطة بارتفاع درجات نمط القيادة الديكتاتوري. نستنتج من ذلك أن الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت.

1-2 نتائج الفرضية الجزئية الثانية: تتص الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديمقراطي لدى مسيري المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية:

جدول رقم (15): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديمقراطي.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية
بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديمقراطي	0.753	0.01	101

نلاحظ من الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديمقراطي لدى مسيري المؤسسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.753$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (101). وهذا يعني أن ارتفاع درجات إدارة الأزمات مرتبطة بارتفاع درجات نمط القيادة الديمقراطي. نستنتج من ذلك أن الفرضية الجزئية الخامسة قد تحققت.

1-3 نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: تتص الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوي لدى مسيري المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية:

جدول رقم (16): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوي.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية
بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوي	0.446	0.01	101

نلاحظ من الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوي لدى مسيري المؤسسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.446$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (101). وهذا يعني أن ارتفاع درجات إدارة الأزمات مرتبطة بارتفاع درجات نمط القيادة الفوضوي. نستنتج من ذلك أن الفرضية الجزئية السادسة قد تحققت.

1-4 نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: تتص على وجود فروق بين مسيري المؤسسة في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار ت، وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (0.003) كانت غير دالة إحصائياً (0.959) فإننا نقبل الفرضية الصفرية بأن تباين الذكور يساوي تباين

الإناث. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين متجانستين لمقارنة متوسط درجات الذكور (70.49) والإناث (69.56). حيث يظهر الجدول رقم (17) نتائج اختبار ت.

جدول رقم (17): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في إدارة الأزمات

قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الخطأ المعياري للفرق	حدود الثقة 95% للفرق	
					الدنيا	العليا
1.131	101	0.261	0.930	0.823	-0.701	2.562

بما أن قيمة اختبار ت ليست دالة إحصائياً فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الذكور والإناث في إدارة الأزمات هو فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية السابعة حيث لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس.

1-5 نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: تنص على وجود فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الدكتاتوري تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار ت، وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (4.314) كانت دالة إحصائياً (0.040) فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأن تباين الذكور يساوي تباين الإناث. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين غير متجانستين لمقارنة متوسط درجات الذكور (20.94) والإناث (21.09). حيث يظهر الجدول رقم (24) نتائج اختبار ت.

جدول رقم (18): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الديكتاتوري

قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الخطأ المعياري للفرق	حدود الثقة 95% للفرق	
					الدنيا	العليا
-0.454	85.405	0.651	-0.150	0.331	-0.808	0.508

بما أن قيمة اختبار ت ليست دالة إحصائياً فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الديكتاتوري هو فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الحادية عشر حيث لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الديكتاتوري تبعاً لمتغير الجنس.

1-6 نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

تنص الفرضية على وجود فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الديمقراطي تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار ت، وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (0.000) كانت غير دالة إحصائياً (0.989) فإننا نقبل الفرضية الصفرية بأن تباين الذكور يساوي تباين الإناث. وبالتالي

سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين متجانستين لمقارنة متوسط درجات الذكور (32.93) والإناث (31.88). حيث يظهر الجدول رقم (18) نتائج اختبار ت.

جدول رقم (19): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الديمقراطي

قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الخطأ المعياري للفرق	حدود الثقة 95% للفرق	
					الدنيا	العليا
1.762	101	0.081	1.055	0.599	-0.133	2.242

بما أن قيمة اختبار ت ليست دالة إحصائياً فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الديمقراطي هو فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الثانية عشر حيث لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الديمقراطي تبعاً لمتغير الجنس.

1-7 نتائج الفرضية الجزئية السابعة : تنص هذه الفرضية الجزئية على وجود فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الفوضوي تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار ت، وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (0.271) كانت غير دالة إحصائياً (0.604) فإننا نقبل الفرضية الصفرية بأن تباين الذكور يساوي تباين الإناث. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين متجانستين لمقارنة متوسط درجات الذكور (16.51) والإناث (16.59). حيث يظهر الجدول رقم (19) نتائج اختبار ت.

جدول رقم (20): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الفوضوي

قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الخطأ المعياري للفرق	حدود الثقة 95% للفرق	
					الدنيا	العليا
-0.226	101	0.822	-0.087	0.383	-0.847	0.674

بما أن قيمة اختبار ت ليست دالة إحصائياً فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الفوضوي هو فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الثالثة عشر حيث لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الفوضوي تبعاً لمتغير الجنس.

2- نتائج الفرضية العامة الثانية : تنص الفرضية العامة على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وسمات الشخصية لدى مسيري المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات وسمات الشخصية. وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية:

جدول رقم (21): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة وسمات الشخصية.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية
بين إدارة الأزمات وسمات الشخصية	0.974	0.01	101

نلاحظ من الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية كذلك ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات وسمات الشخصية لدى مسيري المؤسسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.974$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (101). وهذا يعني أن ارتفاع درجات إدارة الأزمات مرتبطة بارتفاع درجات سمات الشخصية. نستنتج من ذلك أن الفرضية العامة قد تحققت.

2-1 نتائج الفرضية الجزئية الأولى: تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والنمط الانبساطي لدى مسيري المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية:

جدول رقم (22): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات والنمط الانبساطي.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية
بين إدارة الأزمات والنمط الانبساطي	0.469	0.01	101

نلاحظ من الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والنمط الانبساطي لدى مسيري المؤسسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون المتعدد ($r = 0.469$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (101). وهذا يعني أن ارتفاع درجات إدارة الأزمات مرتبطة بارتفاع درجات النمط الانبساطي. نستنتج من ذلك أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت. وهذا يعني بأنه قدر ما يمتلك المسير سمة الانبساطية كسمة من سمات الشخصية في اتخاذ القرار، تتكون له القدرة على إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة فالتعامل مع الأزمات يختلف باختلاف السمات الشخصية التي يمتلكها كل فرد مسير، وبالتالي يمكن القول بان هناك علاقة ارتباطية بين كل من إدارة الأزمة والنمط الانبساطي. وبالتالي الفرضية الأولى محققة.

2-2 نتائج الفرضية الجزئية الثانية: تنص الفرضية الجزئية الثانية على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وسمة العصابية لدى مسيري المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية:

جدول رقم (23): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات والعصابية.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية
بين إدارة الأزمات والعصابية	0.682	0.01	101

نلاحظ من الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والعصابية لدى مسيري المؤسسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.682$) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (101). وهذا يعني أن ارتفاع درجات إدارة الأزمات مرتبطة بارتفاع درجات العصابية. نستنتج من ذلك أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك من الأزمات ما يحتاج لأجل إدارتها وتجاوزها إلى تحلي العامل بنوع من الصلابة النفسية لأجل تجاوز الأزمة وبالتالي يمكن القول ان هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والعصابية، إذن الفرضية الجزئية الثانية محققة.

2-3 نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: تنص الفرضية الجزئية الثالثة على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والاتزان الانفعالي لدى مسيري المؤسسة. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية:

جدول رقم (24): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات والاتزان الانفعالي.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية
بين إدارة الأزمات والاتزان الانفعالي	0.703	0.01	101

نلاحظ من الجدول أعلاه بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والاتزان الانفعالي لدى مسيري المؤسسة. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.703$) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (101). وهذا يعني أن ارتفاع درجات إدارة الأزمات مرتبطة بارتفاع درجات الاتزان الانفعالي. نستنتج من ذلك أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بان المسير الذي يمتلك شخصية متزنة انفعاليا يكون بإمكانه تجاوز وإدارة مختلف الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة ارتباطية بين كل من إدارة الأزمات والالتزان الانفعالي، إذن فالفرضية الجزئية الثالثة محققة.

2-4 نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: تنص على وجود فروق بين مسيري المؤسسة في النمط الانبساطي تبعا لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار ت، وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (0.534) كانت غير دالة إحصائيا (0.467) فإننا نقبل الفرضية الصفرية بأن تباين الذكور يساوي تباين الإناث. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين متجانستين لمقارنة متوسط درجات الذكور (13.85) والإناث (13.66). حيث يظهر الجدول رقم (18) نتائج اختبار ت.

جدول رقم (25): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في النمط الانبساطي

قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الخطأ المعياري للفرق	حدود الثقة 95% للفرق	
					الدنيا	العليا
0.548	101	0.585	0.189	0.345	-0.495	0.872

بما أن قيمة اختبار ت ليست دالة إحصائيا فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الذكور والإناث في النمط الانبساطي هو فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الثامنة حيث لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في النمط الانبساطي تبعا لمتغير الجنس.

2-5 نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: تنص على وجود فروق بين مسيري المؤسسة في العصابية تبعا لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار ت، وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (2.492) كانت غير دالة إحصائيا (0.118) فإننا نقبل الفرضية الصفرية بأن تباين الذكور يساوي تباين الإناث. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين متجانستين لمقارنة متوسط درجات الذكور (25.86) والإناث (25.59). حيث يظهر الجدول رقم (25) نتائج اختبار ت.

جدول رقم (26): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في العصابية

قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الخطأ المعياري للفرق	حدود الثقة 95% للفرق	
					الدنيا	العليا
0.580	101	0.563	0.265	0.458	-0.642	1.173

بما أن قيمة اختبار ت ليست دالة إحصائياً فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الذكور والإناث في العصابية هو فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية التاسعة حيث لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في العصابية تبعاً لمتغير الجنس.

2-6 نتائج الفرضية الجزئية السادسة: تنص على وجود فروق بين مسيري المؤسسة في الاتزان الانفعالي تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار ت، وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (0.198) كانت غير دالة إحصائياً (0.658) فإننا نقبل الفرضية الصفرية بأن تباين الذكور يساوي تباين الإناث. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين متجانستين لمقارنة متوسط درجات الذكور (26.14) والإناث (25.41). حيث يظهر الجدول رقم (26) نتائج اختبار ت.

جدول رقم (27): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في الاتزان الانفعالي

قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الخطأ المعياري للفرق	حدود الثقة 95% للفرق	
					الدنيا	العليا
1.616	101	0.109	0.735	0.455	-0.167	1.636

بما أن قيمة اختبار ت ليست دالة إحصائياً فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الذكور والإناث في الاتزان الانفعالي لإدارة الأزمات هو فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية العاشرة حيث لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في الاتزان الانفعالي تبعاً لمتغير الجنس.

1-12 نتائج الفرضية الجزئية السابعة: تنص الفرضية على وجود فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الدكتاتوري تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار ت، وبما أن قيمة اختبار ليفين لتجانس التباين (4.314) كانت دالة إحصائياً (0.040) فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأن تباين الذكور يساوي تباين الإناث. وبالتالي سنستخدم اختبار ت لعينتين مستقلتين غير متجانستين لمقارنة متوسط درجات الذكور (20.94) والإناث (21.09). حيث يظهر الجدول رقم (27) نتائج اختبار ت.

جدول رقم (28): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الديكتاتوري

قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الفرق بين متوسط الإناث والذكور	الخطأ المعياري للفرق	حدود الثقة 95% للفرق	
					الدنيا	العليا
-0.454	85.405	0.651	-0.150	0.331	-0.808	0.508

بما أن قيمة اختبار ت ليست دالة إحصائياً فإن الفرق الملاحظ بين متوسط درجات الذكور والإناث في نمط القيادة الديكتاتوري هو فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الحادية عشر حيث لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الديكتاتوري تبعاً لمتغير الجنس.

تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

الفرضية العامة الأولى: تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة لدى مسيري المؤسسة.

وهذا ما تأكده دراسة بودولاك (2002) بعنوان تسلسل إدارة الأزمات وخلق فريق عمل لإدارة الأزمات، بان أفراد فريق إدارة الأزمة لا بد أن يكونوا على وعي وثقة الموجهين لهم والعاملين معهم، على أن يتميز هذا القائد بالقدرة على التعامل بقوة مع القرارات الصعبة.

كما تأتي دراسة مان (1959) mann، فتؤكد ما توصلت إليه فرضيتنا، نجدها دراسة مشابهة من حيث المتغيرات فحصت أكثر من 1400 نتيجة فيما يتعلق بالشخصية والقيادة في المجموعات الصغيرة وخرج بنتيجة أن سمات الشخصية يمكن أن تستخدم لتمييز القادة من غير القادة.

الفرضية الجزئية الأولى: توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري لدى مسيري المؤسسة. استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون. فهذا الأسلوب من النمط المدفوع بالنتائج وينظر إلى الموظفين كأدوات لتحقيق هذه الغاية وينظر غالباً إلى القائد على أنه متحكم وكثير الطلبات وقيادته صعبة ويستعمل السلطة بشكل مفرط لان طبيعة الأزمة تستدعي ذلك. وهذا ما تعبر عنه النظرية التوافقية للقيادة خاصة نظرية فيدلر (1964، 1967) والتي تعني أنها تحاول الموازنة بين النمط القيادي والمواقف المناسبة وتسمى التوافقية لأنها تقول بان فاعلية القائد تعتمد على مدى مناسبة أسلوب القائد للبيئة المحيطة، ولكي نفهم أداء القادة، من الضروري فهم المواقف التي يعملون فيها، وتعد القيادة فعالة عندما يتوافق أسلوب القائد مع الواقع الفعلي الصحيح.

وليس من الواضح تماماً معرفة السبب في أن القادة ذوي الدرجات المنخفضة في المقياس - ديكتاتوري- يكونون فعالين في كل المواقف المفضلة جداً، والمواقف غير المفضلة جداً وتفسير فيدلر الحالي لهذا السلوك يوضح هذه المسألة فهو يقدم التفسير المعقول الآتي حول السبب في أن القادة الذين يعملون في موقف "خاطئ" يكونون غير فعالين فالقائد الذي لا يتوافق أسلوبه في المقياس مع موقف معين يكون واقعا تحت ضغوط وقلق، والقائد الذي يقع تحت ضغوط مثل الأزمات، يلجأ غالباً لطرق غير ناضجة وديكتاتورية للتغلب على الأزمات التي يواجهها، سبق أن تعلمها في بداياته والأسلوب القيادي

غير الناضج يؤدي إلى قرارات سلبية من وجهة نظر العاملين إلا أن نتائج الأزمة تكون ايجابية لصالح المنظمة.

أي أن المسؤولين الديكتاتوريين يشعرون بأنهم أكثر تأكد في الظروف التي لا يملكون فيها الكثير من السيطرة، ويشعرون بالراحة وهم يبذلون أقصى جهودهم، ومن جهة أخرى فإنهم حين يملكون الكثير من السيطرة فإنهم يبالغون في رد الفعل.

توافقت نتيجة هذه الفرضية مع ما جاء به "ارنست شيك" في طرحه للمدخل النفسي الديناميكي للقيادة. فيقول بان القائد المتسلط يمكن أن يكون فعالا إذا فهم أن سلوكياته تتبع من التأثيرات القوية في ماضيه وان سلوكياته لها تأثيرات محددة في أعضاء مجموعة الأزمة بل انه من الأفضل أن يفهم القائد أن السلوكيات التسلطية ينتج عنها استجابات متنوعة تختلف باختلاف الخصائص الشخصية للفريق، فمنهم من يقاوم التوجيهات التي تصدر عن قائد تسلطي في حين يشعر الآخرون بالارتياح بل الامتثال لوجود قائد قوي.

إذ يعمل هذا المدير على الاستبداد بالرأي ويحارب آراء الآخرين كما ينفرد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام وبمشاركة فريق إدارة الأزمة في عملية إدارة الأزمة بالرغم من قوة شخصية هذا النمط إلا أن أنانيته في التسيير تغلب على سلوكه الأدائي.

نجد أن نتائج دراسة أحمد أمين عامر 1996 تختلف مع نتائج دراستنا الحالية إذ أن أحمد أمين يؤكد أن مدير الأزمة ذو الصفات الآتية (الانفتاح العقلي، تحقيق الذات، الميل للمشاركة، المرونة) إذ أن نمط القائد الديكتاتوري تتعارض مع هذه السمات، يشترك في سمة واحدة فقط هي سمة الإحساس بالمسؤولية. **الفرضية الجزئية الثانية:** توصلنا إلى انه توجد علاقة إرتباطية بين إدارة الأزمات والنمط الديمقراطي في مؤسسة الفتائل الملونة، فالقيادة في هذا النمط ليست دورا وإنما هي عملية مستمرة لجمع المعلومات وتقليل الغموض وتوفير الهيكله والتغلب على الأزمات.

هذا ما جاءت به دراسات هاكمان hackman وولتون walton (1986) بأن القائد في إدارة الأزمة عليه أن :

- يوجه ويحفز فريق العمل، يدعم أداء المهمة بشكل كاف.
 - يوفر الموارد المادية الكافية لإدارة الأزمة.
- هناك عدة تحديات تواجه القادة في المجتمع الديمقراطي من بينها: شعور كل شخص بأنه على درجة من التساوي مع الشخص الآخر، ومن ثم يجب على القائد أن يثبت أحقيته في ذلك كما أن الديمقراطية لا

تجعل القيادة سهلة ويبدو أنها تقلل من الرغبة في الوصول إلى مواقع القيادة، وتقلل من الثقة فيمن يصلون إلى تلك المواقع.

أظهرت بعض الأبحاث الحديثة في مجال الأساليب الإدارية عدم صحة الافتراض الذي كانت تقرره النظرية الحديثة للإدارة والذي يقرر وجود علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وبين الإنتاج المرتفع، ويذكر "ليكرت" أن العلاقة غير المتلازمة بين الوضعين تجعل من الضروري تركيز الإدارة على التغييرات غير النفسية والتي لها تأثير فعال على الروح المعنوية للمرؤوسين، وبالتالي على كفاءتهم الإنتاجية مثل: نوع العمل وظروفه ووسائله وبرغم من أوجه النقد السابقة للنمط الديمقراطي إلا أنه يعتبر أفضل الأساليب في القيادة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توصلنا إلى انه توجد علاقة إرتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوي لدى مسيري المؤسسة.

إن القيادة الفوضوية تشجع الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائد ويتطلب هذا الأسلوب مهارات تنظيمية قوية حيث يبقى القائد خلف الكواليس ويسمح لفريق إدارة الأزمة بالعمل ولكن تحت إشراف بسيط وهو أسلوب جيد كما تحقق لنا في هذه الفرضية خاصة في المؤسسات ذات الأزمات المؤقتة التي تختص بإنتاج منتجات وخدمات.

وهذا ما أكدته دراسة الفراء والخطيب 2006 بعنوان النمط القيادي السائد لدى المدراء التي توصلت إلى تفوق النمط الديمقراطي والفوضوي على باقي الأنماط القيادية الأخرى لدى المدراء. فمؤسسة الفتائل الملونة "فيلبا" استطاع قادتها ومسيريها أن يحققوا نتائج واداءا فعالا في إدارة الأزمات خاصة أزمة الإنتاج التي كادت أن تكلفهم خسائر مادية فادحة وهذا بسبب تدخلهم المناسب في إدارة نوعية الإنتاج إذ أن المادة الأولية المستعملة في صناعة الفتائل والخيوط أعطت منتوجا من الدرجة الثانية والذي كان من المفروض أن يكون منتجا أصليا من الدرجة الأولى والذي لم يكتشفه المخبر الكيميائي والفيزيائي للجودة بداخل المؤسسة وبعد اكتشاف ذلك على مستوى مصلحة تخزين المنتوجات قبل تسويقها وطنيا ولتجنب الخسارة المادية والمحافظة على سمعة المؤسسة تم إعادة الإنتاج بإضافة مواد أخرى وبهذا أصبحت المادة تتميز بالجودة (أصيلة).

الفرضية الجزئية الرابعة : توصلنا إلى انه لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في إدارة الأزمات تبعا لمتغير الجنس. بينت مراجعة لسبعة عشرة دراسة تتوافق مع نتائج دراستنا أنه لا توجد فروق بين المديرين والمديرات من ناحية سلوك الاهتمام بالواجبات، والاهتمام بالعلاقات. أما تلك الفوارق القليلة

وغير المهمة التي تظهر في بعض الدراسات يبدو أنها محصورة في دراسات السلوك القيادي داخل المختبرات، إذ نجد أن قادة المؤسسات، أو الذين يتدربون على أعمال القيادة هم عينات الدراسة. لكن هذه الفوارق الصغيرة لا تظهر في الدراسات الميدانية للقادة الفاعلين.

إن الاعتقاد أن النساء والرجال في المراكز القيادية يتصرفون بطرائق مختلفة ليس سوى أسطورة. فإن المديرات لا يختلفن على المديرين في خصائص القابلية للإيحاء والسلوك العاطفي، والسلوك الحازم، والحاسم، أو العدوانية أو الموضوعية وعلى العكس أيضا من الأفكار الشائعة فإن الرجال والنساء في المراكز القيادية يتصرفون بطرائق متماثلة.

في المقابل هناك دراسات تتنافى مع دراستنا من حيث وجود تمييز ضد النساء في الوصول إلى مراكز قيادية في إدارة الأزمات في مؤسسات العمل. وأكثر من ذلك، فإن اللواتي نجحن في الوصول إلى مثل هذه المراكز القيادية قد يكتشفن تمييزا ضدهن عند توزيع المكافآت. وأمام استمرار عملية التمييز ضد النساء في مؤسسات العمل، فإننا نسأل عما إذا كانت هناك فوارق فعلية بين كفاءة الرجال وكفاءة النساء في المراكز القيادية في إدارة الأزمات؟ وهل هناك أيضا فوارق بين السلوك القيادي للرجال، والسلوك القيادي للنساء؟

وأوضحت نتائج البحوث الأخيرة عدم وجود فوارق في الكفاءة بين الرجال والنساء، وكذلك عدم وجود فوارق بينهما في السلوك القيادي وهذا ما يوافق الفرضية السابعة.

والمشكلة الرئيسية هي مدى السهولة التي يميل أناس كثيرون إلى النظر بشكل خاطئ إلى أحد الصنفين بأنه يتوقف على الآخر، حددت كثير من الدراسات التي أجريت بهذا الشأن، بتوثيق طرق متنوعة يتم من خلالها تقويم الذكور أو الذكورية بأنها تتفوق على الإناث أو الأنثوية، في إدارة الأزمات وهذا ما تخالف مع ما جاءت به نتائج دراستنا.

وقد أدى انتشار الاتجاهات المرتبطة بالجنس إلى أن أصبحت أماكن العمل مصنفة على أساس نوعي، وهذا معناه أن إعطاء المسؤوليات في إدارة الأزمات، يتأثر بنوع جنس القائد هذا ما جاءت به دراسة. (أكر 1992 Acker)

ويشير التماثل في النوع إلى الميل إلى تفصيل العمل أو التفاعل في إدارة الأزمات مع القادة المتشابهين في خصائصهم الديمقراطية واتجاهاتهم، وبينما يمكن أن يكون التماثل في الجنس بين مسيري الأزمة مفيدا في تسهيل التفاعل الأولي بين مجموعة أو فريق إدارة الأزمة، إلا أنه يمكن أيضا أن يفيد التفكير واتخاذ

القرارات المتوازنة (كوكس 1993 Cox). وعندما تكون القيادة العليا في منظمة ما مسيطر عليها من قبل مجموعة ديمقراطية معنية (على سبيل المثال الذكور دون الإناث).

فان تحيزا كبيرا يدخل في عملية إدارة الأزمة، لأنه غالبا ماتميل المنظمات إلى التعامل مع عدم التوازن من خلال تقليل المهام التي لها صفة التحدي الممنوحة للنساء كإدارة الأزمة، إلا إن النساء هن أكثر نجاحا في المواقف التي تتطلب درجة عالية من التأثير في الآخرين.

وبشكل عام القادة من النساء يتطورون في إدارة الأزمات من خلال توليهم مسؤوليات جادة في إدارتها لكن بشرط وجود عنصر المساندة من طرف القادة الرجال. والتصورات المسبقة عن القادة من النساء بأنهن أقل قدرة إنما تعني أن النساء أقل قدرة، إنما تعني أن النساء يجب أن يعملن على إثبات النقص بشكل متكرر في كل موقف جديد (راجينز وآخرون 1998)

وإذا عدنا الواقع إدارة الأزمات في بعض المؤسسات بالجزائر نجد عدم ارتياح الرجال مع القادة من النساء يتخذ أشكالا عديدة، فقد كشفت البحوث أن النساء يتفهمن الحاجة إلى تكيف أسلوبهن السلوكي.

الفرضية الجزئية الخامسة: توصلنا إلى انه لا توجد فروق بين الإناث والذكور في نمط القيادة الديكتاتوري في إدارة الأزمة.

قام الباحثون المهتمون بالقادة والمديرين النساء على مدى العشرين سنة الماضية بدراسات وبحوث كثيرة للتصدي لسؤالين جوهريين (بيل ونكومو 1992 Bell Nkomo) أول هذه الأسئلة كان: هل يمكن للنساء أن يصبحن قادة؟ وبعد الإجابة عن السؤال بالإيجاب سأل الباحثون هل يختلف القادة الذكور عن القادة الإناث في سلوكهم وفاعليتهم وكفاءتهم باعتمادهم الأسلوب الديكتاتوري في إدارة الأزمات ؟

على الرغم من وجود أدلة تشير إلى استمرارية التمييز على أساس الجنس في إدارة الأزمات بالنمط والأسلوب الديكتاتوري، إلا أن نتائج فرضيتنا جاءت بأنه لا يوجد فرق ظاهر بين الجنسين في متغير الاتجاه الديكتاتوري لأن النمط القيادي يتداخل وشخصية القائد، أي أن سمة التسلط والاستبدادية في الرأي هي سمات مشتركة بين الجنسين.

الفرضية الجزئية السادسة: توصلنا إلى انه لا توجد فروق بين الإناث والذكور لنمط القيادة الديمقراطي في إدارة الأزمات فبالرغم من الإقبال على هذا الأسلوب الإداري والدعوة إلى استخدامه في شتى المؤسسات إلا أن بعض علماء الإدارة يرون أن القيادة الديمقراطية غير عملية لان طبيعة القيادة الديمقراطية تتميز بالمرونة والتساهل والتسامح أكثر من الصرامة والصلابة والعقاب. إذ يرى

البعض أن مبدأ المشاركة والمشاورة يؤدي إلى ضعف القيادة لأنها تتطلب تنازل القيادة عن بعض مهامها للقاعدة، ويخشى فريق آخر من استغلال المشاركة لإضفاء مظهر الديمقراطية على القيادة، فتصبح المشاركة غاية وليست وسيلة.

هناك بعض المشاكل التي تظهر عند الممارسة للديموقراطية ومن أمثلة ذلك:

1- تعارض بعض المبادئ الإدارية التقليدية المطبقة في الهيئات الحكومية أو في منشأة قطاع الأعمال مثل وحدة الأمر، التدرج الرئاسي، مع الاتجاهات التي تهتم بالجماعة مما يقلل من احتمالات تطبيق الديمقراطية.

2- هناك خطر حقيقي يكمن في تطبيق الديمقراطية يتمثل في: فرض أهواء الجماعة وقلة الإرشاد والتوجيه وقلة الحماس الروحي.

3- قرر البعض أن الديمقراطية أمر خيالي لا يمكن تحقيقه لأن رئيس أية منظمة أو هيئة لا يستطيع أن يستعمل سلطاته، وأن يمارس مسؤولياته إذا كان لابد أن يأخذ برأي المرؤوسين في أي موضوع، وقد رد البعض على هذا الادعاء وقرر أنه اعتراض جانبيه الصواب لأن التجارب أثبتت أن الإنتاج يزيد إذا أسهم الموظفون في العمل عن رغبة ورضا واقتناع وإذا تعاونوا مع بعضهم ومع رؤسائهم في تحقيق الأهداف المشتركة وإذا أعطيت لهم الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذا الغرض.

إن سمة التشاورية وتوسيع الاستشارة قبل اتخاذ القرارات وقت الظروف الحرجة مثل وقت الأزمة هي سمات مشتركة بين الجنسين، وأحيانا عند النساء القادة أكثر من الرجال. لأن المرأة تتميز بقلة المخاطرة اتجاه قرارات تمس الأزمة مباشرة.

ووفقا للبيانات الصادرة عن منظمة "كتاليس" في عام 1995 شغلت نسبة (11%) من الإناث في مناصب قيادية في شركات الفورشن مقارنة نسبة القائدات في مؤسسة "فيلبا" مكان دراستنا إذ بلغت (32.03) وهي تعتبر نسبة معبرة عن دور المرأة في إدارة الأزمات بالمنظمة.

كما تشير الإحصاءات إلى حدوث تقدم كبير بالنسبة للقادة النساء في استعمالهن النمط الديمقراطي في إدارة أزمة المنظمة مقابل نفس الاتجاه مع الرجال في حل الأزمات.

كما أن الاتجاه السياسي في الجزائر وإعادة سياسة الشركات في تخطيط الموارد البشرية، والترقية أعطى أهمية بالغة لدور المرأة القيادية في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات وهذا ما نجده على مستوى البلديات، المجالس الولائية، المجلس الشعبي الوطني، مجلس الأمة، المديرية الولائية.

ونجاح المرأة القيادية في إدارة الأزمات يعود إلى تبنيها الأسلوب الديمقراطي في حل الأزمات.

ومن هذا فان توظيف النساء وتطويرهن وترقيتهن في المناصب القيادية يمكن أن يكون أحد الاستراتيجيات الأكثر فائدة والتي يمكن أن تتبناها المنظمة لكي تتجح في إدارة الأزمات.

وجد اختلاف واحد في الدراسات التي تمت في المنظمات هو النساء أكثر استخداما للأسلوب المشارك والديمقراطي، وأقل استخداما للأسلوب الاتقراطي أو التوجيهي من الرجال على الرغم من أن هذا الميل يقل في الوسط الذي يغلب عليه الذكور في إدارة الأزمات (ايجلي وجونسن 1990 Eagly Johnson) وكان التركيز من الطرفين أكبر على انجاز المهام عندما كان العمل يغلب فيه عدديا جنس واحد، ويكون القائد من الجنس نفسه، أو عندما كان ينظر إلى دور القيادة الذكور والإناث فقد أظهرت نتيجة تحليل المضمون (82) دراسة تقيس فعالية القائد الفوضوي (ايجلي Egly . كارو Makhidjani . Karau ماكيجامي 1995). والتي ينبغي ألا تكون مفاجئة بأن القادة من الذكور والإناث لا يختلفون بشكل عام فيما بينهم في الفاعلية في إدارة الأزمات بالنمط الفوضوي. هذه النتائج جاءت تتماشى مع نتائج دراستنا.

الفرضية الجزئية السابعة: توصلنا إلى انه لا توجد فروق بين الجنسين في نمط القيادة الفوضوي. وهي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.

وقد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدي إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها. في حالة عدم الاستفادة من القيادات النسائية بالدرجة المطلوبة، فإن المنظمات تفقد مصدرا من أهم مصادر الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة سمح لعدد كبير من الدراسات التي أجريت على القادة من الذكور والإناث لباحثين آخرين بإجراء تحليلات للمضمون، ويتألف تحليل المضمون من مجموعة من الإجراءات الإحصائية من أجل تحليل جميع الدراسات التي تشمل على متغيرات متشابهة لتحديد التوجه الكلي للنتائج. ويمكن أن يكون هذا التحليل مفيدا بصفة خاصة. في الدراسات المتعلقة في نمط القيادة الفوضوي، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود اختلافات بسبب الجنس في حين لم تتوصل دراسات أخرى إلى النتيجة نفسها.

وتشير تحليلات المضمون و مراجعات الأدبيات التي أجريت على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية إلى أن افتراض الاختلافات في السلوك القيادي و التأثير بين القادة من الذكور و الإناث يمكن أن يؤدي إلى استنتاجات خاطئة، و لقد تم إجراؤها على ما يزيد عن (160) دراسة في تحليل المضمون حول الاختلافات بين الجنسين في أسلوب القيادي الفوضوية.

وبالمثل فقد أظهرت مراجعات أخرى تشابها جوهريا في الاستعداد لدى قائد إدارة الأزمات بطريقة فوضوية لدى كلا الجنسين، هذا ما أكدته دراسة (دوبينز و بلاتر 1996 Plats & Dobbins، دونيل و هول Hall، Donnely، 1980. باول Powell، 1993)

ونستطيع أن نعترف أن هناك عقبات تنظيمية تحول وتمنع دون التقدم المهني بالنسبة للقادة من النساء تشتمل على ظروف تضع النساء في وضع غير ملائم بالنسبة لهن مقارنة بنظائرهن الذكور المساوين لهن في التعليم والتأهيل، وتم التنويه إلى مقاييس الأداء لإدارة الأزمات، بالنسبة للنساء في دراسات عديدة من قبل القادة التنفيذيين من الذكور والإناث (ماينيرو Mainiero 1994، موريس Morris 1998، موريسون Morrison 1992).

كما تشير الثقافة التنظيمية غير المريحة (راجينز 1998) إلى ثقافة تعمل فيها القيم والأعراف على عدم تشجيع توازن الطموحات المهنية العالية مع الالتزامات التي ليس لها علاقة بالعمل (موريسون 1992)، وترسيخ أن النساء لا يتناسبن لشغل مناصب إدارة أزمات بطريقة فوضوية (هيلمان 1997).

الفرضية العامة الثانية : تم التوصل إلى انه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وسمات الشخصية لدى مسيري المؤسسة.

كما تأتي دراسة مان mann (1959)، فتؤكد ما توصلت إليه فرضيتنا، نجدها دراسة مشابهة من حيث المتغيرات فحصت أكثر من 1400 نتيجة فيما يتعلق بالشخصية والقيادة في المجموعات الصغيرة وخرج بنتيجة أن سمات الشخصية يمكن أن تستخدم لتمييز القادة من غير القادة.

أما دراسة لستوجديل (1974) توصل في دراسة ثانية أن السمات الشخصية جزء لا يتجزأ من القيادة.

الفرضية الجزئية الأولى:

توصلنا إلى انه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والنمط الانبساطي لدى مسيري المؤسسة. وطبقا لدراسة "برجس" و"مايبرز" فإن القادة انبساطيين ويهتمون بأداء الوظائف ورؤية النتائج ومصطلح انبساطي يصف الأفراد الذين يتلقون الإثارة من التفاعل مع الآخرين وعلى العكس فالإنطوائيون يستمدون إثارتهم ورضاهم من خلال العمل بمفردهم، وكل منا لديه سمات من هذا النوع، ومن ذلك النوع.

الانبساط يدل على عدد العلاقات التي يشعر معها الفرد بالراحة، فالانبساط المرتفع يتميز بعدد أكبر من العلاقات، وفي المقابل فإن الانبساط المنخفض يعني القليل من العلاقات ونسبة أقل من الوقت الموجه لتلك العلاقات، و الميل أكثر إلى الانبساطية، كما يشير إلى ممارسة المزيد من القيادة، والتمتع بالمزيد من النشاط البدني واللفظي، والألفة، والانفتاح على الآخرين والرغبة في المشاركة الاجتماعية،

وهذه الصورة الانبساطية تمثل الأساس للأدوار الاجتماعية المتمثلة في المبيعات، السياسة الفنون، والعلوم الاجتماعية، وعلى الطرف الآخر من البعد يميل الشخص الانطوائي إلى الاستقلالية والتحفيز ويشعر بالراحة مع الوحدة، وذلك مقارنة مع معظم الأشخاص الآخرين. وهذه الصورة الانطوائية تمثل الأساس لبعض الأدوار الاجتماعية.

الفرضية الجزئية الثانية:

توصلنا إلى انه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والعصابية لدى مسيري المؤسسة. فالعصابية تبدو خروجاً عن قواعد المجتمع، واقتراح بعض مما يعترض عليه المجتمع ويرفضه من سلوكيات غير مقبولة، فتظهر سلوكيات عدوانية تجاه الأشخاص أو الأشياء.

والجوانب العصابية لدى الشخص تجعله غير مرغوب من المحيطين به، سواء كانوا مرؤوسين أو رؤساء، وموقف الأزمة يحتاج إلى تكاتف الفريق بأكمله على قلب رجل واحد، بحيث تتوحد الأهداف بين المدير ومرؤوسيه، وفي حالة رفضهم له ربما يصعب التنبؤ بالتزامه ببذل أكبر قدر من طاقتهم لتحقيق النتائج المرجوة.

ويوصف مدير الأزمات كقدوة لفريقه الذي يعمل تحت إدارته ضمن عدد من القواعد التي يفرضها مجتمع المؤسسة إضافة إلى القواعد العامة التي يفرضها المجتمع لينظم بها علاقة الأفراد بعضهم ببعض. ومدير الأزمة ليس فقط موجهاً لإتباع القواعد التي تضعها المؤسسة، بل هو واضع لهذه القواعد بما ييسر سير العمل.

وباعتبار أن الأزمة تعتبر موقفاً ضاغظاً فإن أهمية الأنا تصبح أعلى بدرجة كبيرة فنجد الشخص يعمل على تطوير أساليب سلوكية تمكنه من التوافق مع هذا الضغط وتصبح النتيجة بذلك منطقية، ونفسر ظهور سمة العصابية ونجاحها في إدارة الأزمة هو أن ذلك عائد إلى طبيعة وتعقيدات الأزمة إذ نجد أن الشخصية العصابية توفق أكثر من غيرها في إدارة الأزمات لأن الأزمة تتسم بالهرج والمفاجأة مما تترك المسؤولين عليها فتجعل من استجاباتهم لها استجابة قوية مضطربة وأحياناً عدوانية، وهذا ما تؤكد دراسة أحمد عبد الخالق 1987 وهي دراسة عملية على بعدين من الأبعاد الأساسية للشخصية وهما الانبساط والعصابية.

كما أجريت دراسات عديدة للتعرف على تأثير الجماعة وسمات شخصية أعضائها على سلوك القائد وتبين أن هذا السلوك يختلف باختلاف اتحاد الجماعة أو كونها تشكل وحدة واحدة أو لها هوية أو شخصية واحدة موحدة في إطار عدد من السمات أو الأبعاد الشخصية وكان من بينها الانطواء

والانبساط والعصابية والسواء، وبعد وصف القائد لجماعته وعمل صورة نفسية لها أو بروفييل نفسي لها يمكن بعد ذلك التعرف على نوع القيادة التي تصلح لها بمعنى التعرف على سمات أعضاء الجماعة وعلى سمات القائد الصالح لها بحيث تتماشى صفات القائد العصابية مثلا مع صفات الجماعة وخصائصها لأنه يتوقع أن القائد يعمل على إشباع حاجيات جماعته فأحيانا نجد أزمات خطيرة وصعبة لا يتأتى النجاح فيها إلا للقائد اللاسوي لأنه يتبع حلولا لا منطقية ويعطي تعليمات تظهر للوهلة الأولى أنها مستحيلة التحقيق. هذا ما أشار إليه عبد الرحمان العيسوي في دراسته عن القيادة (1997) ويميز بين السمات العصابية المنطقية والسمات العصابية العكسية، فيقول أن العصابية المنطلقة سمات تبدو في انطلاق المكبوت، كانطلاق الخوف المكبوت في صورة قلق، وانطلاق البغض المكبوت في صورة عدوان أو نوبة غضب مباغتة، أو انطلاق عقدة النقص في صورة تخاذل أو عدم الثقة بالنفس، أو الخجل المكبوت في صورة حيرة وتردد وارتباك.

أما العصابية العكسية فهي تبدو في سلوك يكون نقيض السلوك الذي يصدر عن انطلاق المكبوت. فكم من مظاهر للرحمة تخفي وراءها باطنا من القسوة، وكم من مستبشر ضاحك يخفي وراء استبشاره انقباضا دفيناً، وكثيرا ما يكون الورع و الزهد تحريرا غير مقصود على ميول شهوية أو عدوانية مكبوتة، أو يكون التدين الوسواسي رد فعل لرغبة عارمة مكبوتة في التمرد على الوالدين أو على السلطة بوجه عام.

الفرضية الجزئية الثالثة:

وفيها تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والاتزان الانفعالي لدى مسيري المؤسسة.

إذ أنّ الشخص الثابت انفعالياً هو من يستطيع الاحتفاظ بضبط النفس في مواجهة التوتر الانفعالي البسيط، كذلك فهو لا يغضب أو يستثار بسهولة وتتصف حالته المزاجية بالثبات والاستقرار إلى حدّ كبير.

ن مدير الأزمات لا بد وأن يتميز ليس فقط بثبات انفعالي، وإنما لا بد أن يتميز بدرجة كبيرة من الثبات الانفعالي لما يحتاجه الموقف الأزموي من ضبط انفعالي، وقدرة على استبعاد ما تسببه المشاعر والحالة المزاجية من تأثير على قدرات الفرد.

فقد أشارت ليزا صايغ وزملاؤها Sayegh , Lisa & others إلى مدى تأثير الحالة الانفعالية للمدير إن لم يتم بضبطها وتحجيمها على قراره، حين تقول "إن للانفعال دورًا كبيرًا وتأثيرًا بالغًا على عملية اتخاذ القرار الحدسي خاصة تحت ظروف الأزمة".

ويوصي أحمد محمد المصري بأن هناك خصائص لا بد من التأكيد على وجودها لدى مدير الأزمات وهي أن يضبط ذاته وانفعالاته الشخصية.

وإذا ما نظرنا إلى خصائص الأزمات التي تتميز بأنها متسارعة الأحداث، وما تسببه من ضغط وتوتر على متخذ القرار نجد أن أهم متطلبات هذا العمل هو الثبات الانفعالي.

فتشير ممدوحة سلامة في توصيفها للشخص غير الثابت انفعاليًا أن أي توتر أو موقف ضاغط يعيق هذا الشخص عن الأداء ويؤثر على حالته الانفعالية بدرجة كبيرة. الشخص غير الثابت انفعاليًا هو من يعتري حالته المزاجية تأرجح لا يمكن التنبؤ به أو تحديده، فهو ينتقل بسرعة من مشاعر البهجة إلى مشاعر الحزن وعدم الرضا كما قد يتحول فجأة من الشعور بالود إلى الشعور بالعداء.

ومثل هذا الشخص ينزعج ويضطرب لأدنى مشكلة أو صعوبة كما يفقد تمالكه وضبطه لنفسه عند أقل توتر، وغالبًا ما يكون سهل الاستثارة.

وإذا اعتبرنا الأزمة أكبر من المشكلة فإنه من المتوقع أن هذا الشخص سوف يفقد تمالكه وضبطه لنفسه نتيجة لتوتره، وهو ما لا يتناسب مع كونه المسؤول عن إدارة الموقف لتقليل آثاره السلبية.

وفي المقابل جاءت نظرية إيزنك حول السمات إذ أن عدم الاتزان الانفعالي يقع عند الأفراد الذين يميلون للتعرض للقلق ويسهل استثارته ويحتمل أن يشكون الصداع والأرق وفقدان الشهية ويقومون بدورهم الأسري والمجتمعي على نحو مناسب وأقل قدرة على الرؤية في الظلام من الأسوياء ومستوى حافزهم أعلى مما نجد عند الأسوياء.

ويذكر أيزنك أنه يجب التمييز بعناية بين العصابية أي عدم الاتزان الانفعالي الموروث الذي يهيئ الشخص ويجعله مستعدًا لتكوين أعراض عصابية عند التعرض لضغط ويصاب في النهاية بانهيار عصبي، وبين العصاب وهو ينتج عن ضغط انفعالي على الجهاز العصبي فيميل للاستجابة عن طريق الأعراض العصابية وقد ظهر العصاب عند شخص لديه درجة منخفضة من عدم الاتزان الانفعالي نتيجة ضغط بيئي قوي وشامل وقد لا يظهر عند شخص آخر استعداد شديد للعصاب نتيجة لعدم توافر الضغوط عليه .

الفرضية الجزئية الرابعة : أثبتت بعض الدراسات أنه توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الانبساط، واتضح أن الذكور أكثر انبساطاً من الإناث، وهذا ما يتنافى مع نتيجة الفرضية الثامنة. أما الدراسات التي توافق مع نتائج دراستنا نجد دراسة "كالجر" 1966 ودراسة "رجينز" 1998 أنه لا توجد طرق دالة إحصائية بين الجنسين في متغير الانبساط لأن سمة الانبساطية سمة إنسانية مشتركة بين الجميع والانبساط في الغالب منسجم مع عالمه الخارجي، وتفضل التواصل بالكلام والمحادثة، وتفحص الأفكار عن طريق التحدث عنها.

والانبساطيون يرحبون بالتواجد مع المجموعات وفي اللقاءات والحفلات وحتى مع الغرباء ولمدة طويلة وربما طوال اليوم ويشعرون، بالضجر سريعاً إذا ما كانوا بمفردهم. وهم يتكلمون دائماً وكثيراً وربما يسبق كلامهم تفكيرهم.

الفرضية الجزئية الخامسة : توصلنا إلى أنه لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في العصابية تبعاً لمتغير الجنس.

أثبتت بعض الدراسات عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة العصابية بين الذكور العاملين والإناث العاملات وهذا ما يتماشى مع نتائج المتوصل إليها في دراستنا من بين هذه الدراسات نجد دراسة مولر 1998 ودراسة ماير 1992.

لأن العصابية ليست مجرد جملة من الأعراض فهي مشتقة من إستثارة الجهاز العصبي المستقبل، وسلوك القائد العصبي ليس واضحاً فيه الفرق بين الجنسين، كما أنها عامل ثنائي القطب يقابل بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي وبين اختلال هذا التوافق، ويصف (Howard 1995) مستويات عامل العصابية على أن أحد طرفي البعد يوجد الشخص المنفعل الذي يشعر بعد أكبر من الانفعال السلبي بالمقارنة مع قادة آخرين، ويظهر القليل من الرضا عن الحياة، وعلى الطرف الآخر من بعد العصابية، يوجد الأشخاص المرنون على التكيف.

الفرضية الجزئية السادسة : توصلنا إلى أنه لا توجد فروق بين مسيري المؤسسة في الاتزان الانفعالي تبعاً لمتغير الجنس. إذ يعد الاتزان الانفعالي محورياً من المحاور الأساسية أو سمة من السمات العريضة للشخصية. والمقصود بالاتزان الانفعالي ذلك الأساس أو المحور الذي ينظم جميع جوانب النشاط النفسي التي اعتدنا أن نسميها بالانفعالات أو التقلبات الوجدانية.

إلا أن هناك دراسات تؤكد على اقتدار الذكور أكثر من الإناث من حيث مبدأ الصلابة النفسية أي أن الإناث أقل اتزاناً انفعالياً من الذكور أمام مواجهتهم للصعاب وحل المشكلات وإدارة الأزمات.

وقد توصل الباحثون إلى أن الاتزان الوجداني يمثل قاعدة عريضة تقوم عليها مجموعة من المحاور أو السمات الصغرى، أهمها: القابلية للإيحاء، والمثابرة، والإيقاع الشخصي، والقصور الذاتي للوظائف النفسية، ونسبة السرعة إلى الدقة في أداء الأعمال المختلفة.

ولكن ما وجدناه في مؤسسة الفتائل الملونة هو أن القادة الإناث يتميزن بثبات انفعالي مقارب إلى القادة الذكور وهذا في مواجهتهم وإدارتهم للالتزامات .

الاستنتاج العام:

بناء على النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها والتي على أساسها تم قبول ستة فرضيات جزئية من أصل ثلاثة عشرة فرضية جزئية. فالفرضيات الجزئية المحققة تم إثبات وجود علاقات ارتباطية بين إدارة الأزمات وبين كل من الانبساطية، العصابية، الاتزان الانفعالي، وأنماط القيادة الثلاثة، ولم يتم تحقيق سبعة فرضيات جزئية التي توقعنا فيها وجود فروق بين مسيري المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس والتي دلت على عدم وجود أي فروق. فإننا نقبل الفرضية العامة للدراسة الذي كان مفادها وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة وسمات الشخصية لدى مسيري المؤسسة.

على أي نحو إذا اختلفت القادة الذكور عن القادة الإناث؟ لقد أشار مؤلفون عديدون إلى الاختلافات بين الجنسين، فيما يتعلق بالرؤية نحو العالم، وفي المنظمات، وفي التكيف الاجتماعي وفي تجارب الحياة (بيلينكي Belenky، كلينشي Clinchy، جولدنجر Goldberger، تارول Tarule، 1986، جيليجان Gilligan، تان Tannen، 1994). بينما أبرز مؤلفون آخرون الاختلافات بين الجنسين في المخرجات التنظيمية التي يحصل عليها القادة الذكور والإناث. ولقد تم التوضيح في هذا الفصل النسبة المئوية الصغيرة نسبياً للنساء اللاتي يتولين مناصب قيادية مقارنة بنسبتهن في القوة العاملة، وعدم المساواة في الرواتب التي تكون جلية بين القادة النساء بالمقارنة مع النساء اللاتي يقمن بأعمال تنفيذية، والنسبة القليلة للقادة من النساء في الشركات الكبيرة.

كما توصل تحليل مضمون آخر إلى أنه ربما يتم تقويم القادة من الذكور والإناث على نحو مختلف (إيجلي Eagly، ماكيجاني Makhijani، كلونسكي Klonsky، 1992)، والذي يمكن أن يؤثر بدوره في التدريب الإداري (تارينو Tharenou، لاتيمر Latimer، كونروي Conroy، 1993) وعلى المهام (أولوت Ohlott، رودرمان Ruderman، ماكولي Mccauley، 1993). وعلى المديرين على أساس العمل (ديرهركوكس Drehmer et Cox، 1996) وعلى الترقيات. وبالشكل محدد أكثر، يتم تقويم القادة من الذكور والإناث بالتساوي على نحو مفضل عندما يستخدمون أسلوباً أنثوياً نمطياً للقيادة (الأسلوب الديمقراطي)، ولكن لا يتم تقويم القادة فقط من الإناث على نحو مفضل، عندما يستخدمون أسلوباً ذكورياً نمطياً للقيادة (الأسلوب الاستبدادي التوجيهي). وبشكل محدد، يتم تقويم القادة من الإناث بشكل متدن حين يعملن في وسط يسيطر عليه الذكور، وعندما يكون مقومهن من الذكور، على الرغم من أن المقومات من النساء لا يفضلن جنساً على آخر، وهذه النتيجة تدعم الدراسات الحديثة الأخرى التي تشير إلى أن القادة من الذكور والإناث يختلفون في الفترة الزمنية التي ينتظرونها حتى تتم ترقيتهم،

وفي الحاجة إلى تهيئة سلوكهم في أثناء العمل، وفي اثر المتغيرات الأسرية على التقدم الوظيفي (اولوت واخرون، Ohlott et al 1994 ،راجينز Ragins ، تاونسند Townsend ، وماتيس Mattis ، 1998 ، تارينو واخرون، Tharenou ، 1993)

وأخيرا ربما يختلف القادة من الذكور والإناث في الظروف التي تناسب أسلوبهم في القيادة. وفي تحليل المضمون حول فعالية القائد التي تمت الإشارة إليه (ايجلي وآخرون Eagly et al ، 1995) تتبأ الباحثون بان نظرية الدور الاجتماعي للاختلافات بين الجنسين في السلوك تشرح الأنماط التي وردت في الأدبيات، هذه النظرية تفرض أنه يتوقع من القادة بصفة عامة أن يشتركوا في الأنشطة والأفعال التي تتفق مع أدوارهم التي تحدد ثقافيا على أساس نوعهم (ايجلي Eagly ، 1987). وبينما لا تختلف الفعالية الكلية بالنسبة للقادة رجالا كانوا أم نساء، فان المقارنات بين فاعلية القادة تميل إلى الذكور بشكل اكبر، وتميل إلى الإناث بشكل اقل عندما تتوافر ثلاثة شروط: (1) حين يكون وسط العمل يسيطر عليه الذكور (ولا سيما في المجال العسكري)، (2) وعندما تكون النسبة المئوية العظمى من الإلتباع ذكورا، (3) وعندما ينظر إلى الدور أنه أكثر مناسبة للرجال فيما يتعلق بالقدرات، والاهتمام، وان متطلبات التنسيق في الحدود الدنيا والحاجة إلى السيطرة عالية، وتميل مقارنات الفاعلية إلى القادة النساء عندما تكون هذه الاشتراكات معكوسة. وبالإضافة إلى ذلك تميل مقارنات الفاعلية إلى القادة النساء في المستوى الإداري الثاني أو الإدارة الوسطى في الأعمال التجارية وفي التعليم وفي الحكومة أو في الخدمة الاجتماعية، في حين تميل هذه المقارنات إلى القادة الذكور في المستوى الإداري الأول أو الوظائف الإشرافية، ولاسيما في المجال العسكري.

وقد استنتجت ايجلي ومساعدوها (1992) أن القيادة أو الأدوار الإدارية يتم تحديدها على نحو أكثر ذكورية أو أنثوية استنادا إلى الظروف الإدارية للمنظمة، إنها التوافق بين نوع القائد وخصائص دور القيادة الذي يؤثر في فاعلية القادة.

هناك ثلاثة دراسات حديثة أكدت أن القادة من الإناث وعلى الرغم من العقبات التنظيمية يؤديون مهامهم بفاعلية، فقد أجريت شركة (تيم وير) دراسة شملت ما يزيد عن 6000 من المديرين والزملاء والإلتباع، حيث طلب منهم تعبئة استبيانات شاملة عن حوالي (915) من المديرين والمشرفين في المستويين الإداريين الوسطى والعليا في الشركات الكبرى، ومن بين المجالات (31) التي تم فحصها، تفوق النساء على الرجال في (28) مجالا، من بينها حل الصراعات، جودة العمل وتحفيز الآخرين وقد

تعامل الرجال مع الضغط على نحو أفضل من النساء في حين حصلت المجموعتان على درجات متساوية فيما يتعلق بتفويض السلطة وإدارة الأزمات.

وقامت شركة (سافيل وهولدزورث Saville et Holdsworth) إحدى شركات الاستشارات في نيوزيلندا. بإجراء دراسة شملت (3000) مدير. وبينما لم يكن هناك اختلافات بين القادة من الذكور والإناث حول (30) صفة تم قياسها إلا أن النتائج أشارت إلى أن الإناث يؤكدون على تخطيط وتنظيم العمل، وعلى المدخل العاطفي في العمل، في حين أكدن بشكل أقل على الحاجة إلى الفوز بأي شكل من الأشكال.

ثالثاً أجرت شركة لورنس أ. بفاف وشركاه A.Pfaff et Associates Lawrence دراسة شارك فيها 1000 من المديرين والموظفين قاموا بتقييم أدائهم، وعلى الرغم من أن بعض جوانب الأداء لم تعكس اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث إلا أن العشرين جانباً عكست اختلافات إحصائية جوهرية، حيث حصل الإناث درجات أعلى من قبل مديريهن وموظفيهن، وكانت الفجوات الأكبر في مجالات مثل التخطيط والحسم.

وباختصار فتحليل المضمون والدراسات الفردية تشير إلى العديد من الاستنتاجات حول الاختلافات بين القادة من الذكور والإناث، وعلى الرغم من إن القادة من الإناث يتشابهن نسبياً في سلوكهن وفعاليتهن مع القادة الذكور، إلا أنهن يملن إلى أن يكن أكثر مشاركة وأقل استبداداً. هذا النمط يناسب المنظمات العالمية في القرن الحادي والعشرين. وحيث أنه يتم تقويم القادة من النساء على نحو أكثر سلبية من قبل الذكور عندما يتصرفن على نحو ذكوري نمطي، فإن مدى السلوك الذي يرى على أنه مناسب بالنسبة للقادة من الإناث يعد أكثر محدودية، وينظر إلى القادة من الإناث على أنهن أكثر فعالية في الوظائف الإدارية الوسطى في معظم القطاعات ما عدا القطاع العسكري، وفي المواقف التي تتطلب التعاون وعندما يكون هناك توازن بين الإناث والذكور.

أما التفسير الشائع المتمثل في عدم ملائمة النساء للقيادة فقد دحضه عدد كبير من نتائج البحوث المنشورة وتحليل المحتوى لدراسات تم عرضها سابقاً.

لقد أسهمت البحوث التي أجريت حول ديناميكيات الجنسين في القيادة بشكل كبير في تعميق فهمنا للقيادة، فالتطوير في العمل وفي المجتمع بشكل عام لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التعرف على الاتجاهات والمعتقدات، وهذا ما قامت به البحوث فيما يتعلق بالقادة من الإناث، ولقد أسهمت التصورات المسبقة بان القدرات مقصورة على مجموعات ديموجرافية معينة في تقليل قدرة المنظمات على الاستفادة

الكاملة من الموارد البشرية لديها، كما أن ربط نماذج سلوكية معينة بجنس معين دون الآخر قد قلل الاستفادة من السلوكيات القيادية العديدة المناسبة للقادة من الجنسين، فالمنظمات وعملاؤها وموظفوها لا يمكن أن يستفيدوا إلا عندما يمكن القادة ذو القدرات والتجارب من تطبيق مهاراتهم، ويستطيع القادة من الجنسين أن يتبنوا السلوكيات التي يعتقدون أنها فعالة. وقد بينت البحوث الدور الذي يجب أن تقوم به المنظمات من أجل تعزيز تطوير القادة من الجنسين، إضافة إلى البدائل التطورية التي ينبغي أن يتبناها القادة بهدف نموهم وتطويرهم في إدارة الأزمات.

إن تناول جنس القادة والموظفين يمكن أيضا أن يلقي الضوء على الأطر النظرية الرئيسية التي تناولها العلماء. فعلى سبيل المثال ترى النظرية التوافقية أن، أسلوب القيادة المفضل في موقف معين يمكن أن يتأثر بجنس القائد، وتنوع جنس المجموعة، وطبيعة العلاقة بين القائد وعضو المجموعة، أما نظرية مسار الهدف فترى أن جنس القائد والإتباع يؤثر في النظرة إلى مدى فعالية السلوك القيادي التوجيهي، وطبقا لنظرية التبادل بين القائد والعضو فان جنس الأعضاء يمكن أن يؤثر في العلاقات داخل المجموعة وفي المنافع التي يقدمها القائد حتى في حالة بروز أداء التابع.

إن الأزمات ظاهرة موجودة منذ القدم، فقد رافقت سائر الشعوب والأمم في جميع مراحل النشوء والارتقاء، لكن الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات مبدأ منذ الثمانينات من هذا القرن. تحديدا حين قال ماكنيمارا مقولته المشهورة: " أن الأوان أن نتحدث عن كيفية التغلب على الأزمات" ونظرا لانتشار الأزمات بصورة كبيرة في مجتمعاتنا اليوم كان لابد أن تكون ثقافة إدارة الأزمة جزءا متأصلا في حياتنا حيث ينبغي أن ندرب أنفسنا على مواجهة الأزمات، مما من شأنه تقوية البناء النفسي لدينا ولدى أبنائنا حتى نمكّنهم من امتلاك الطاقة النفسية القادرة على تحمل المسؤولية.

والأزمة مثلما يمكن أن تحدث في الأسرة، يمكنها أيضا أن تحل بمختلف المؤسسات الاجتماعية والصناعية والاقتصادية وغيرها، وهذا ما يستلزم وجود قيادة إدارية تمتلك من الصفات والمهارات وما يؤهلها لاحتواء الأزمة وإدارتها ومسايرة مختلف فصولها ومراحلها بوعي وحكمة.

حيث أن بالتعامل مع الأزمات يجب أن لا يكون في إطار من العشوائية والارتجالية وسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل معها بمنهج إداري سليم، وللقيادة الإدارية الفعالة التي يمتلك أصحابها من السمات الشخصية ما يؤهلهم إلى التعامل معها بجدية تامة.

إذ أن المنظمات تحتاج إلى قادة أكفاء لإدارة أزماتها التي يمكن أن تعترضها في أي وقت، مما يهدد كيان المنظمة و إستمرارها، لذا فهي تحتاج إلى مثل هؤلاء القادة الذين يعملون على مواجهة الأزمات وتحويل جماعة العمل كلها من أجل وقف دحض الأزمة قبل استفحالها وتمكنها من المنظمة.

والأزمة حينما تعصف المؤسسة ما تترك أثارا إيجابية وأخرى سلبية، فقد تترك الضيق والتوتر للأفراد، وحالة من الخوف والشك، وقد تترك أثارا إيجابية تتمثل في تمكين المنظمة من معرفة قدرتها على مواجهة الأزمات،

وكذا إبراز دور القادة الذين أداروها بنجاح، وكذا تعمل على إكساب الأفراد والمنظمات الخبرة من خلال تعاملهم معها للمرة الأولى.

والأزمة حينما تحل بمؤسسة ما (منظمة) فإنها تهدد كيانها وتعمل على زرع نوع من الفوضى والارتباك داخل صفوف المنظمة، مما يستوجب ويتطلب اتخاذ إجراءات وتدابير وقرارات سريعة للحد من أثارها السلبية والاستفادة من ايجابياتها، وكل منظمة تعتمد على إستراتيجيات معينة لاحتواء الأزمة والتعامل معها.

وهنا تبرز صفات القائد الإداري المختلفة من خلال التعامل مع الأزمات من خلال ما يمتلك من مهارات قيادية، وكذا من خلال أساليب وأنماط قيادية للمنظمة والتي تعتمد بشكل كبير على ما يمتلكه من سمات شخصية تؤهله إلى التعامل مع الأزمة بكل حرص وجدية في مختلف مراحلها.

الاقتراحات :

في ختام هذه الدراسة يقدم الباحث الاقتراحات التالية:

- **بناء منظومة فاعلة من الحراك الثلاثي في إدارة الأزمة :** تتكون هذه المنظومة من ثلاثة محاور أساسية هي: حراك داخلي ،حراك خارجي ،حراك تجاه القوى المستفيدة من الأزمة
- **تحقيق التعاون في إدارة الأزمة :** يجب على إدارة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق التعاون بين مجموعة من الأطراف لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة، ويكون ذلك بتحديد دور كل طرف في مواجهة الأزمة والتعاطي معها، وهذا التعاون يؤدي إلى تحقيق التفاف هذه الأطراف على الأزمة وقوى الأزمة، ومنع زيادة حدتها وانتشارها.
- **توفير وحشد القوة الكافية والمناسبة لإدارة الأزمة:** إن على المنظمة أن تعمل على توفير القوة اللازمة(الكافية والمناسبة) لإدارة الأزمة ومواجهتها والتعاطي معها ومع أسبابها ونتائجها بكفاءة كبيرة وفاعلية عالية.
- **استخدام عنصر المباغته في إدارة الأزمة:** إن عنصر المباغته (المفاجأة) في التعاطي مع الأزمة وإدارتها يكفل لإدارة المنظمة جانبا مهما من النجاح في المواجهة، فاستخدام عنصر المباغته يؤدي إلى إحداث حالة من الصدمة والذهول لدى كل طرف يساهم في صنع الأزمة ويدعمها ويؤازرها ويستفيد من انتشارها.
- **التحديد الدقيق للهدف/ الأهداف المطلوبة في ظل إدارة الأزمة:** إن تحقيق النجاح في إدارة الأزمة بنجاح يتطلب التحديد الدقيق للهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها وتجري إدارة الأزمة في ضوءها وعلى أساسها، علما أنه يبرز في ظل الأزمة نوعان من الأهداف المتناقضة والمتعارضة، وهما: أهداف إدارة المنظمة. أهداف قوى الأزمة.
- **تفويض إدارة المنظمة بصلاحيات واسعة في ظل الأزمة:** إن ظروف الأزمة وما يرافقها من توترات تتطلب توسيع صلاحيات إدارة المنظمة (من خلال فريق إدارة الأزمة) بحيث تتمكن من تصرفات محددة وقرارات إدارية لم بإمكانها إن تمارسها قبل الأزمة.
- **الاستخدام المناسب للأساليب والأدوات غير المباشرة في إدارة الأزمات:** إن التعامل مع أية أزمة يعتمد على طبيعة تلك الأزمة ومقدار فهم إدارة المنظمة وإدراكها لهذه الأزمة، وفي كثير من الأحيان يتطلب الأمر استخدام أساليب وأدوات غير مباشرة في إدارة الأزمة والتعامل والتعاطي معها وإدارتها.

➤ **المواجهة السريعة للأحداث وتطورات الأزمة:** إن وقوع الأزمة في المنظمة يترتب عليه مجموعة من الأحداث والتطورات المتسارعة المرتبطة بأسباب الأزمة ونتائجها وانعكاساتها، وهذه الأحداث والتطورات المتسارعة قد تؤدي إلى آثار جوهرية في المنظمة، وتهدد بقاء هذه المنظمة ونموها وأهدافها الإستراتيجية. ومن هنا فإن إدارة المنظمة تكون أمام تحديات كبيرة تتطلب منها المواجهة السريعة لهذه الأحداث والتطورات وعدم السماح باستمرار تفاقمها ونقشها في جسد المنظمة.

➤ **توفير الأمن لقادة المنظمة في أثناء الأزمة:** يجب أن تركز إدارة المنظمة على توفير الأمن لقادة المنظمة في أثناء الأزمة (وقبل الأزمة وبعد الأزمة)، وهذا الأمن يشمل جانبين أساسيين هما: الأمن الوظيفي و الأمن الشخصي.

➤ **وضع إجراءات فاعلة لتأمين البيانات والمعلومات:** تلعب البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالمنظمة دورا كبيرا في نجاح المنظمة وبقائها، وإذا وقعت هذه البيانات والمعلومات في أيادي صنع الأزمة فإنها سوف تستغلها استغلالا سيئا يحقق مصالحها ويلحق الأذى والضرر بمصالح المنظمة وأهدافها التشغيلية والإستراتيجية.

➤ **وضع الإجراءات الفاعلة لتأمين ممتلكات المنظمة:** إن أحداث الأزمة وتطوراتها تدفع بعض قوى الأزمة إلى التخريب والتدمير لممتلكات المنظمة، وإذا حدث ذلك، فإنه يؤدي إلى تصاعد الأزمة وتتامي آثارها السلبية، ومن هنا، فإن النجاح في إدارة الأزمة يتطلب وضع الإجراءات الفاعلة التي تكفل تأمين ممتلكات المنظمة وحفظها من أيدي العابثين (من قوى الأزمة).

➤ **التفوق في إدارة الأزمة والسيطرة عليها:** إن تعاطي إدارة الأزمة مع الأزمة يجب أن يكون بدرجة عالية من التفوق والتميز، بحيث تتمكن من السيطرة على أسبابها ونتائجها وتداعياتها بأسلوب فاعل يقلل الآثار السلبية للأزمة إلى حدودها الدنيا.

➤ **استخدام أسلوب السيناريوهات في التعامل مع الأزمات (سيناريوهات إدارة الأزمة):**

تؤكد الدراسات والبحوث في حقا إدارة الأزمات على أهمية استخدام السيناريوهات في التعامل مع الأزمات وإدارتها، إذ يجب على الإدارة أن تعمل على صياغة ورسم مجموعة من السيناريوهات البديلة التي تعالج الأزمات المحتملة وتديرها بفاعلية.

المراجع

قائمة المراجع:

- باللغة العربية:

1- كتب

1. أبو فارة ، يوسف.(2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل، (ط 1). عمان : دار إثراء للنشر و التوزيع.
2. أبو قحف ، عبد السلام، و عيتاني، رنا. (1999). ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات،(ط 1). الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. البزاز، حسن.(2001). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
4. بسيسو ،فؤاد حمدي (2010).محددات إدارة الأزمات الاقتصادية ،(ط 1). فلسطين : اتحاد المعارف العربية .
5. بن نعمان ، أحمد . (1988) . سمات الشخصية الجزائرية : من منظور الانثروبولوجيا النفسية الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب.
6. بيترج ، نورث هاوس.(2006). القيادة الإدارية النظرية و التطبيق ترجمة صلاح بن معاذ المعيوفى، و محمد بن عبد الله البرعي ، المملكة العربية السعودية : مطبعة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .
7. جاد الله ، محمود.(2008). إدارة الأزمات ، (ط 1). الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع .
8. حمدي، فؤاد علي.(1982). الاتجاهات الحديثة في الإدارة - البرمجة الخطية و بيرت، بيروت: دار النهضة العربية
9. الحريري، محمد سرور. (2012). إدارة الأزمات السياسية و استراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع.
10. حواش، جمال.(2005). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة-مع تطبيقات عملية،(ط 1). القاهرة: إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع .
11. الخضيرى، محسن أحمد.(2013). إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى القومي والوحدة الاقتصادية،(ط.2)، القاهرة: مكتبة مدبولي
12. راجح ، أحمد عزت.(1964). علم النفس الصناعي،(ط 1). القاهرة : دار النهضة العربية .
13. رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد .(2006). الشخصية دراسة في علم الاجتماع النفسي ،(ط 1). الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب .

14. زيدان ، ممدوح.(2003). تقييم الأداء ومواجهة الأزمات ، القاهرة : مجموعة النيل العربية.
15. سراج ،عابد سعود .(1415هـ).إدارة الأزمات ، الرياض، مجلة الحرس الأمني، العدد 144 .
16. الشرقاوي ،فتحي.(2003). في الصحة النفسية ، القاهرة: دار آمون للنشر .
17. شفيق ،محمد.(2004). علم النفس الاجتماعي (بين النظرية و التطبيق)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
18. الشيخ ، سوسن سالم .(2003). إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام ، (ط.1) القدس : دار النشر للجامعات.
19. صالح ، طارق .(2010).إدارة الأزمات في العلاقات الدولية ، مصر : المكتب العربي الحديث .
20. صلاح ،علاء أحمد .(2004). إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث. إصدارات بميك 37 القاهرة: مركز الخبرات المعنية بالإدارة.
21. صلاح الدين، محمد عبد الباقي.(2001). السلوك التنظيمي، مصر الدار الجامعية.
22. طارق، كمال.(2008). الابتكار من منظور سيكولوجي، مصر : مؤسسة شباب الجامعة.
23. عبد الخالق ، أحمد محمد . (2007). استخبارات الشخصية ،(ط.3). الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
24. عبيدات ، سهيل أحمد.(2007). القيادة أساسيات نظريات مفاهيم،(ط.1). الأردن: عالم الكتب الحديث.
25. عسكر ، رأفت.(2004). دراسة الشخصية عن طريق خط اليد،(ط.1). القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
26. عياصرة ، معن محمود ،و بني أحمد ، مروان محمد . (2007). إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، (ط.1). عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع .
27. العيسوي، عبد الرحمن محمد .(2009). الأمراض النفسية و العقلية ،(ط.1) القاهرة : دار طيبة للنشر و التوزيع .
28. غانم، محمد حسن .(2005). الأمراض النفسية و العلاج الإسلامي ، مصر :المكتبة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع
29. فايد ، حسين .(2005). علم النفس العام (رؤية معاصرة)،(ط.1)، الإسكندرية: مؤسسة فورس الدولية سيورتنينغ. القاهرة: مؤسسة طيبة.
30. فتحي، محمد حسين.(2001). الخروج من المأزق ، فن إدارة الأزمات ، القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية.

31. فليه ، فاروق عبده ، و عبد المجيد، السيد محمد .(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. قدرى ، على عبد المجيد .(2008). اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة
33. كامل ، عبد الوهاب محمد.(1995). علم النفس المهني التطبيقات السيكلوجية في مهنة التعلم وأدوار المعلم ، القاهرة ، منشور لحساب المؤلف.
34. كامل ، محمد عبد الوهاب.(2003). سيكلوجية إدارة الأزمات المدرسية،(ط 1). القاهرة : دار النهضة العربية للنشر و التوزيع .
35. كنعان ، نواف.(2006). القيادة الإدارية ، (ط 1). الأردن: دار الثقافة.
36. اللقاني ، ناصر.(2012). أنماط الشخصية و مهارات العمل،(ط 1).مصر: مركز الكتاب للنشر.
37. ماهر، احمد.(2006). إدارة الأزمات،(ط 1). الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر .
38. مذکور ، فوزي .(2012). الإدارة الإستراتيجية ،(ط 1). القاهرة : مطابع دار الهندسة .
39. مرسي ، جمال الدين محمد.(2006). إدارة الأزمات البيعية والتسويقية،(ط 1). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
40. مسعود ، شهرزاد .(2013). الإعلام و إدارة الأزمات ،(ط 1).الأردن : دار اليازوري .
41. ملحم، سامي محمد.(2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الاردن : دار المسير للنشر والتوزيع
42. الميلادي ، عبد المنعم.(2009). الشخصية و سماتها،(ط 1). الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.
43. الهدمي ، ماجد سلام.(2013). مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية و الحلول،(ط 1). عمان : دار وائل .
44. النعيمي ، صلاح عبد القادر.(2008). الإدارة ، الطبعة العربية ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
45. هلال ،محمد عبد الغنى.(2004). مهارات إدارة الأزمات - الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ،(ط 4). القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية .
46. الهدمي ، ماجد سلام، و جاسم ، محمد.(2008). مبادئ إدارة الأزمات : الإستراتيجية و الحلول ، عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
47. الهلباوي ، خميس.(2006). التعامل مع الأزمات في علوم الإدارة الحديثة،(ط 1). القاهرة: دار الزهراء.
48. الهواري ، سيد.(1976). الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة : مكتبة عين شمس .

49. الياسري ، نداء محمد باقر.(2014).إدارة الأزمات،(ط 1.). الأردن : دار صفاء للنشر و التوزيع.

2- المجالات

50. الباز ، عفاف محمد.(2002). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، مجلة النهضة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، العدد 11 .

3 - المؤتمرات

51. الحملاوي ، محمد رشاد.(1996).مباريات يمارسها المديرون المستهدفون للأزمات ، المؤتمر

السنوي الأول لإدارة الأزمات ، أكتوبر ،جامعة عين شمس ، القاهرة .

52. الحملاوي ، محمد رشاد ، و عفيفي، زكريا يحيى ،.(1998). أثر تطوير نظم الإنذار المبكر والتنبيه بالأزمات الصناعية – دراسة تطبيقية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس .

53. عامر ، أحمد أمين.(1996). القائد في وقف الأزمة ، مجلد المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات

والكوارث أكتوبر ، القاهرة ، جامعة عين شمس

54. فرج ، محمد سمير.(1997). سيكولوجية إدارة الأزمات ، فريق إدارة الأزمة ، مجلد المؤتمر السنوي

الثاني لإدارة الأزمات ، أكتوبر، جامعة عين شمس .

55. محمد ، محمد فتحى ،.(2001). القائد : دوره في إدارة الأزمة ، مجلد المؤتمر السنوي السادس

لإدارة الأزمات الاقتصادية في مصر والعالم العربي ، أكتوبر ،جامعة عين شمس

4 - رسائل و أطروحات

56. أبو حجير، طارق مفلح جمعة.(2014). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات :

دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة

، جامعة قناة السويس كلية التجارة - الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال .

57. الجديلي ، ربحي عبد القادر .(2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات

الحكومية، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة .

58. صبحي ، وسام ، و سليم، صباح.(2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية

الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، فلسطين.

59. عبد الكريم ، صالح.(2005). علاقة ضغوط الحياة ببعض سمات الشخصية والأعراض الاكتئابية

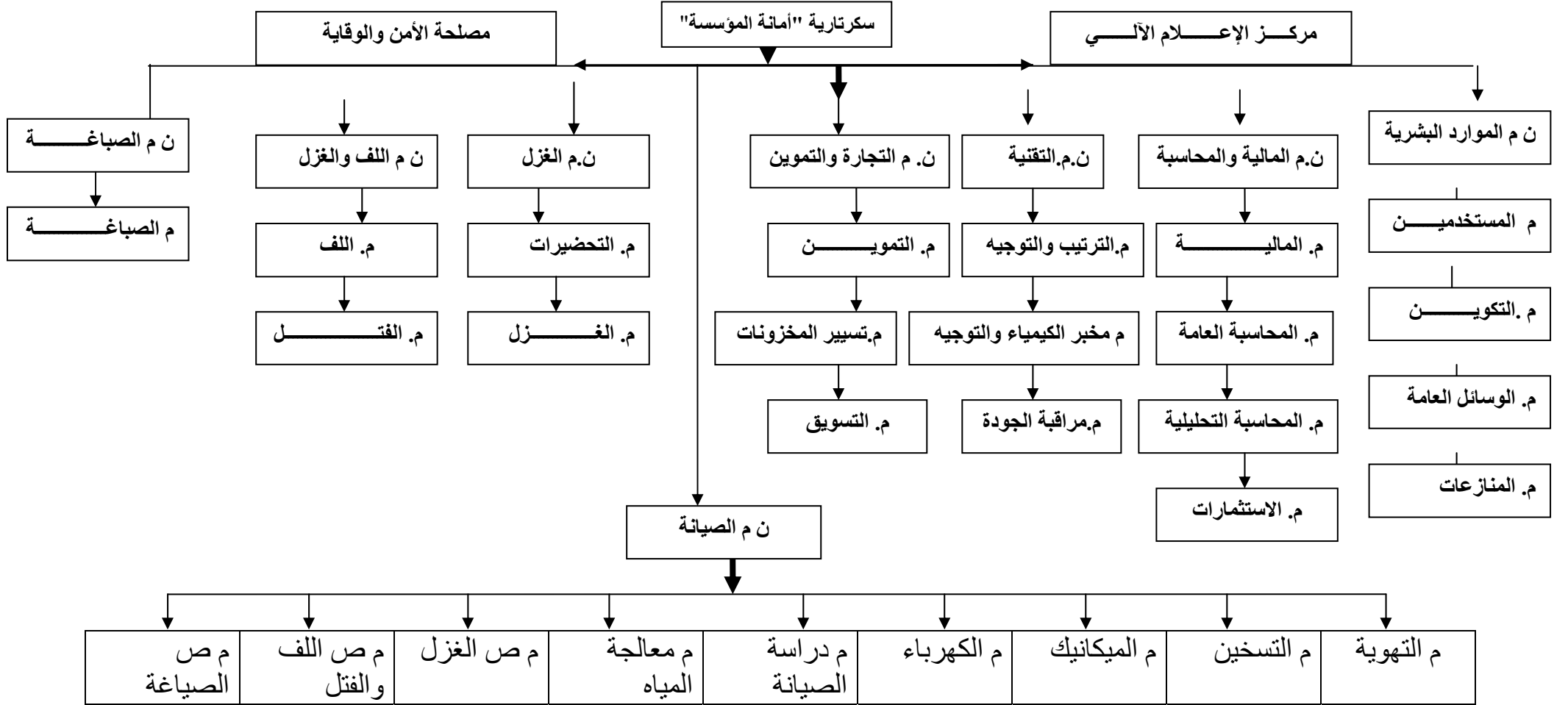
لدي بيئتي الحضر والواحات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس، القاهرة .

60. Bavelas. A. (1969) (**Leadership : Man and Function**), in: Gibb, op.
61. - Friedman ,Sam. (2003) . **Rudy to the rescue ? Joins Aon on crisis management**, National underwriter, Erlanger, Jun , vol 107, ISS 1, P10-12 .
62. Gist , Richard- Lynch, Eein E.S(2002): **Session look at leadership Issues in crisis Management** , Nation,s Cities Weekly, VOL 25, PP 6.
63. Hayes ,James Erika ; Perry, Wooten Lynn (2005).**leadership as (un) usual "How to display competence in times of crisis** ; organizational-Dynamics. Vol 34(2), 141-152.
64. Hymowitz, Carol. Wall ,Street. (2004).**Management Missteps In 04 Hurt Companies**, Endangered Customers, Vol. 244 .
65. John, Jackson.(2005). **A crisis management primer, transport topics** , Alexandria, , ISS 3659, P12
66. Podalak, Andy. (2002). **crisis management series** : creating crisis management teams, Risk management, New York, Sep , vol 49, ISS 9, P 54-57(3PP).
67. Richardson-Bill .(1993). **why we need to teach crisis management and to use case studies to do it; management – education– and – development** – summer 1993; V 24n2:138-148.
68. Sayegh, Lisa, Anthony; William ,P ;Perrewe,-Pamela-L .(2004). **managerial decision- making under crisis the role of emotion in an intuitive decision process**, journal peer reviewed , , vol 14(2), P179-199.
69. Super. D .E.(1957) . **the psychology of careers** ,New York, Harper .P . P 231-242 .

70. Tjosvold, Dean.(1984) . **effects of crisis orientation on managers approach to controversy indecision making, academy**– of management journal, , vol 27(1), P 130–138.
71. Toshiyuki, Shikata .(2002). **The New Cabinet crisis Management Center and the leadership of the prime**, Asia–Pacific Review,2002, Vol 9,PP79–92.
- 72.Yusko, P. Kenneth and Goldstein Haroldw.(1997) . **selecting and developing crisis leaders using competency– Based simulations**, journal of contingencies and crisis management, vol 5, No 4.

الملاحق

المدير

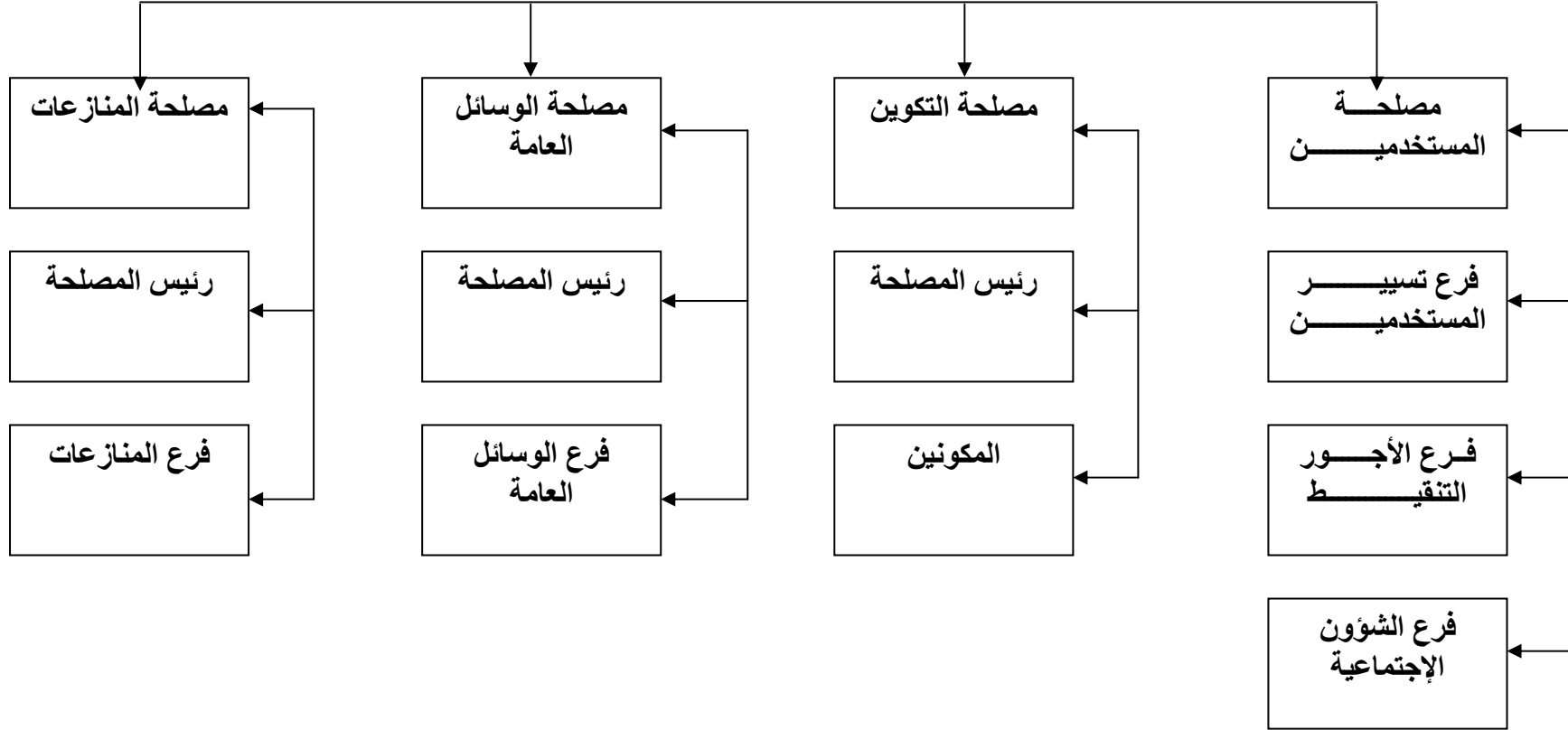


ن م : نيابة المدير
م : مصلحة

الشكل العام للهيكـل التنظيمي للمؤسسة - فيلبا



نـيابة مـديـريـة المـوارـد البـشريـة



الملحق رقم (02): مقياس أنماط القيادة الإدارية

الجنس: _____
 الوظيفة: _____
 المستوى العلمي: _____
 الخبرة: _____
 السن: _____
 الرقم: _____

في إطار انجاز البحوث الأكاديمية بهدف إعطاء حلول للشركات الوطنية وبناء على الاتفاقيات المبرمة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والوزارات المعنية ، نقدم لكم هذه الدراسة الميدانية حول القيادة وإدارة الأزمات:

تعكس العبارات التالية أنماط سلوكية مختلفة من قبل القادة، أجب عن تلك الفقرات بناء على الطريقة التي تعتقد أنك على الأرجح تتبعها كرئيس لمجموعة عمل، المطلوب منك أن تقرأ كل عبارة بتمعن وتختار الإجابة التي تراها مناسبة لك "دائماً" أو "نادراً" أو "أبداً" بوضع علامة (x)

الرقم	العبارات	دائماً	نادراً	أبداً
1	أخاطب العمال بما يثير مشاعرهم			
2	أفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية			
3	لأقوم بتحفيز العمال وتشجيعهم لأن ذلك ليس من إختصاصي			
4	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشكلات العملية			
5	أحاول تقادي ما يضايقني ولا يهمني العمال			
6	أناعادة صارم في علاقتي مع العمال			
7	أطرح مالدي من أفكار على العمال و أطلب منهم أن يطرحوا مالديهم من أفكار			
8	أصر على الاحتفاظ بوجهة نظري			
9	أسعى دائماً لتوفيق بين اهتماماتي واهتمامات العمال			
10	كل ما يهمني هو تحقيق الربح			
11	أفضل أسلوب لدي لتحقيق الربح هو التخويف والعقاب لجعل العمال ينجزون عملهم			
12	أبالغ في النظر للمشكلة وأحمل غيري المسؤولية			
13	أقابل الأزمات متى ظهرت بهدوء وأسيطر على أعصابي			
14	أتحمل مسؤولية الخسارة مع العمال			

			15	أتحمل مسؤولية القرارات التي أتخذها
			16	أمدح العمال عند تحقيقهم للأهداف المطلوبة
			17	ليس لدي وقت لإستماع تعليقات العمال
			18	أقوم بصنع القرار بنفسي ثم أبلغه للعمال
			19	يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون لي آرائهم ونصائحهم
			20	أقوم بعرض الموقف وأبعاده وأدعو العمال للإستفسار وإبداء الآراء ثم أتخذ القرار
			21	أصحح أخطاء من لم يوفق في أداء عمله على إنفراد
			22	أثق في نفسي تماما ولا سيما عند تعاملي مع من أقودهم في مجال العمل فأنا معلمهم
			23	أسمح لأعضاء المجموعة بتأدية العمل بالطريقة التي يفضلونها
			24	أفضل العمل الجماعي، فأنا أجعل العمال داخل المؤسسة كفريق مشارك في التخطيط
			25	لا أسمح للأعضاء باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشكلات
			26	أرفض شرح تصرفاتي لمجموعة العمال التي أراسها
			27	أقنع العمال بأن أفكارهم لصالحهم
			28	أصغي بإنتباه لمشكلات وإهتمامات أعضاء العمل
			29	أتصرف بدون استشارة المجموعة التي أقودها
			30	أصغي للعمال إذا كانت لديهم أفكارا حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل

الملحق رقم (01): مقياس إدارة الأزمات

الجنس: السن:
المستوى العلمي: الوظيفة:
الخبرة:

فيما يلي عدد من الأسئلة تتعلق بتجاربك السابقة والحالية في حياتك العملية والمطلوب منك أن تجيب عن كل منها "نعم" أو "لا" أو "أحيانا" مع ملاحظة أنه لا تعتبر الإجابة صحيحة أو خاطئة فلكل فرد يجيب حسب ما ينطبق عليه.

الرقم	البنود	نعم	لا	أحيانا
1	تعمل المؤسسة على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة			
2	إن الأزمات السابقة التي مرت بها المؤسسة لم تستفيد منها في بناء خطط فاعلة لمواجهةها في المستقبل			
3	توجد خطط للأزمات ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة			
4	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في إدارة الأزمات			
5	تضع المؤسسة أهدافا غير واضحة التحقيق عند وقوع الأزمة			
6	هناك فريق دائم لإدارة الأزمات في المؤسسة			
7	تشكل المؤسسة فريق مؤقت يكون دائما على استعداد للتعامل مع الأزمات عند وقوعها			
8	لا يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها			
9	المؤسسة تسعى لتقليل من الصراعات بين الموظفين			
10	تجري المؤسسة عمليات تحليل للتعرف على مؤشرات تنبئ بوقوع الأزمة			
11	لدى المؤسسة خطط تفصيلية لإدارة الأزمات			
12	تستخدم المؤسسة أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة في البيئة المحيطة			
13	تحدد المؤسسة الأزمات الأكثر احتمالا لضرب المؤسسة			
14	تحدد المؤسسة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات			
15	تقوم المؤسسة بإعداد إجراءات طوارئ لجميع الأزمات المتوقعة			
16	تشكل المؤسسة فريقا لإدارة الأزمات			
17	تستخدم المؤسسة إجراءات رسمية لإدارة الأزمات			

			18	يتم إعلام الموظفين بالمعطيات المتعلقة بالأزمة
			19	عند وقوع أي أزمة يجري تفعيل خطة الأزمة فوراً
			20	يشارك أفراد المؤسسة في تنفيذ خطة الأزمة عند وقوعها بصورة فعلية
			21	ينفذ موظفو المؤسسة أدوارهم التنفيذية بسرعة لحظة وقوع الأزمة
			22	يجري التنفيذ الفوري لخطة الإعلام في لحظة وقوع الأزمة
			23	يجري التعاون مع الأطراف الأخرى في التعاطي مع مجريات الأزمة
			24	يجري تنفيذ خطة إدارة الأزمة مع مراعاة للمستجدات التي لم تتضمنها
			25	تتجح المؤسسة في التكيف مع التغيرات في معطيات الأزمة
			26	تعتمد المؤسسة على إجراءات فاعلة لإدارة الأزمات
			27	تستخدم المؤسسة نظاماً بديلاً في أثناء وقوع الأزمة
			28	تلقي المؤسسة اللوم والعتاب على الآخرين
			29	تضع المؤسسة مستخلصاً واضحاً بالعبر المستفادة من الأزمة
			30	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة خاطئة من مواجهة الأزمة
			31	يجري إحداث تغييرات في حجم إشارات المؤسسة
			32	يجري إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات الخاصة بالمؤسسة
			33	يتم تطوير عملية صناعية القرارات في المؤسسة
			34	تحلل المؤسسة ما تضمنته أحداث الأزمة من دلالات
			35	تستخدم المؤسسة أسلوب المكافئات لتشجيع الموظفين
			36	تقوم المؤسسة بتوفير إجابات دقيقة على استفسارات موظفي المؤسسة
			37	تعمل المؤسسة على حصر الضحايا من الأزمة
			38	تعمل المؤسسة على تعويض ضحايا الأزمة
			39	تعزز المؤسسة عمليات التدريب بالتركيز على الاستفادة من التجارب الاجحة
			40	تعمل المؤسسة على إدراك طبيعة مشكلة الأزمة الحقيقية

الملحق رقم (03): مقياس سمات الشخصية

الجنس: _____
السن: _____
الوظيفة: _____
الخبرة: _____

يهدف هذا المقياس إلى التعرف على السمات الأساسية للشخصية، إقرأ كل عبارة بتمعن ثم إختتر أحد العبارات التي تراها تعبر عن شخصيتك "نعم" أو "لا" أو "أحياناً"، بحيث أنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ونما يظهر الاستبيان السمات الأساسية للشخصية.

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحياناً
1	اعتقد بأنني أحب السيطرة والسلطة			
2	لا أخاف من انتقادات الآخرين لي			
3	أقول دائماً نعم في حين كنت أود أن أقول لا			
4	أعتقد دائماً رغم الفشل أنه يمكنني الوصول لحل مشكلة ما			
5	أجد صعوبة في الاتصال مع الآخرين			
6	أفضل عدم طلب مساعدة زملائي لأنني أخاف أن يظنوا أنني غير كفء			
7	أنا خجول وأشعر أنني غير قادر على الفعل عندما أقوم بالعمل للمرة الأولى			
8	أميل إلى تأجيل ما يجب أن أفعله			
9	اعرف كيف استفيد من الوضع القائم واعرّف كيف ادبر أموري			
10	ليس من السهل تخجيلي			
11	أنا أكثر الكلام وأقاطع الآخرين في حديثهم دون أن أشعر			
12	أنا طموح ومستعد للقيام بكل شيء من أجل الوصول إلى هدفي			
13	أفضل أن أراقب لا أن أشارك			
14	التلاعب بالآخرين أفضل وسيلة عملية للحصول على ما أريد			
15	أفضل أن أكون وراء الكواليس لا أن أكون في الواجهة			
16	إنني خدوم وطيب المشاعر حتى أن ذلك يدفع إلى إستغلالي			
17	اعرف كيف انصت إلى الآخرين وأن لا أقاطعهم حين يتحدثون			
18	لا أحب أن أكون وحيد الرأي عندما أكون مع الجماعة من العمال			
19	أسير في المشاريع التي أود انجازها حتى النهاية لا أحب تأجيل المشاريع			
20	أملك مهارة التوجيه الصحيح للعمال			
21	أثق في نفسي ولن يستطيع أي فرد أن يقول عني بإنني مهمل في نفسي			

			22	قدراتي كبيرة للغاية في حل المشكلات التي تواجهني في مجال العمل
			23	في الحقيقة إنني أواجه ضغوط العمل بصعوبة كبيرة
			24	اعتقد أنني ممن يقع عليهم وصف المبدع والمبتكر
			25	أجد صعوبة في خلق جو من الإنسجام والتعاون مع الآخرين
			26	لدى القدرة والإستعداد على مواجهة الآخرين
			27	حرصتي على صحتي العامة تحتم أن أقوم بموازنة مستمرة بين ما أكله وما أشربه
			28	حياتي مثيرة إذا وجدت المناخ المناسب

الملحق رقم (04): جدول قائمة أسماء المحكمين لمقياس إدارة الأزمات

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص
01	عواشيرية	جامعة باتنة	أستاذ محاضر قسم "أ"	علم النفس تنظيم وعمل
02	طاهر مجاهدي	جامعة مسيلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	علم النفس تنظيم وعمل
03	غضبان أحمد	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس تنظيم وعمل
04	نور الدين جبالي	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس
05	الوناس أعر	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس تنظيم وعمل
06	أرزقي عبد النور	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	علم النفس تنظيم وعمل
07	عطاب حميمي	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	علم النفس التربوي
08	كلو فريدة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة قسم "أ"	علم النفس التربوي
09	ابراهيم بوزناد	المركز الأمريكي الجزائري للتكوين	مدير المركز ومكون إداري	ماجستير علم الإدارة
10	ناصر بوخالفة	شركة فيلبا	مدير عام	خبير في المناجمنت

الملحق رقم (05): نتائج فرضيات الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):
1- نتائج الفرضية العامة الأولى توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة لدى مسيري المؤسسة.

		إدارة الأزمات	أنماط القيادة
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	1	,950**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
أنماط القيادة	Pearson Correlation	,950**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2- نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديكتاتوري لدى مسيري المؤسسة.

		Crisis	Dictatorial
Crisis	Pearson Correlation	1	,369**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
Dictatorial	Pearson Correlation	,369**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3- نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الديمقراطي لدى مسيري المؤسسة.

		Crisis	Democratic
Crisis	Pearson Correlation	1	,753**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
Democratic	Pearson Correlation	,753**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات ونمط القيادة الفوضوي لدى مسيري المؤسسة.

		Crisis	Chaotic
Crisis	Pearson Correlation	1	,446**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
Chaotic	Pearson Correlation	,446**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في إدارة الأزمات تبعا لمتغير الجنس.

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الأزمات	Male	71	70,49	3,971	,471
	Female	32	69,56	3,609	,638

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
إدارة الأزمات	Equal variances assumed	,003	,959	1,131	101	,261	,930	,823	-,701	2,562
	Equal variances not assumed			1,173	65,423	,245	,930	,793	-,654	2,514

6- نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الدكتاتوري تبعا لمتغير الجنس.

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدكتاتوري	Male	71	20,94	1,963	,233
	Female	32	21,09	1,329	,235

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
نمط القيادة الديكتاتوري	Equal variances assumed	4,314	,040	-,393	101	,695	-,150	,382	-,907	,607
	Equal variances not assumed			-,454	85,405	,651	-,150	,331	-,808	,508

7- نتائج الفرضية الجزئية السادسة: توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الديمقراطي تبعا لمتغير الجنس.

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط القيادة	Male	71	32,93	2,840	,337
الديمقراطي	Female	32	31,88	2,744	,485

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
نمط القيادة الديمقراطي	Equal variances assumed	,000	,989	1,762	101	,081	1,055	,599	-,133	2,242
	Equal variances not assumed			1,785	61,774	,079	1,055	,591	-,126	2,236

8- نتائج الفرضية الجزئية السابعة: توجد فروق بين مسيري المؤسسة في نمط القيادة الفوضوي تبعا لمتغير الجنس.

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط القيادة الفوضوي	Male	71	16,51	1,747	,207
	Female	32	16,59	1,915	,339

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
--	--	---	--	------------------------------	--	--	--	--	--

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
نمط القيادة الفوضوي									
Equal variances assumed	,271	,604	-,226	101	,822	-,087	,383	-,847	,674
Equal variances not assumed			-,218	55,184	,828	-,087	,397	-,882	,709

9 - نتائج الفرضية العامة الثانية توجد علاقة ارتباطية متعددة بين إدارة الأزمات وسمات الشخصية لدى مسيري المؤسسة.

Correlations

		إدارة الأزمات	سمات الشخصية
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	1	,974**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
سمات الشخصية	Pearson Correlation	,974**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

10 - نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والنمط الانبساطي لدى مسيري المؤسسة.

Correlations

		Crisis	Extraversion
Crisis	Pearson Correlation	1	,469**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
Extraversion	Pearson Correlation	,469**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

11 - نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والعصابية لدى مسيري

المؤسسة.

Correlations

		Crisis	Neurotic
Crisis	Pearson Correlation	1	,682**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
Neurotic	Pearson Correlation	,682**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

12- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأزمات والاتزان الانفعالي لدى مسيري

المؤسسة.

Correlations

		Crisis	Emotion
Crisis	Pearson Correlation	1	,703**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
Emotion	Pearson Correlation	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

13- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في النمط الانبساطي تبعا لمتغير

الجنس.

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النمط الانبساطي	Male	71	13,85	1,591	,189
	Female	32	13,66	1,677	,297

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
النمط الانبساطي	Equal variances assumed	,534	,467	,548	101	,585	,189	,345	-,495	,872
	Equal variances not assumed			,537	57,096	,593	,189	,352	-,515	,893

14- نتائج الفرضية الجزئية الخامسة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في العصابية تبعا لمتغير الجنس.

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العصابية	Male	71	25,86	1,995	,237
	Female	32	25,59	2,461	,435

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
العصابية	Equal variances assumed	2,492	,118	,580	101	,563	,265	,458	-,642	1,173
	Equal variances not assumed			,536	50,138	,594	,265	,495	-,729	1,260

15- نتائج الفرضية الجزئية السادسة : توجد فروق بين مسيري المؤسسة في الاتزان الانفعالي تبعا لمتغير الجنس.

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاتزان الانفعالي	Male	71	26,14	2,086	,248
	Female	32	25,41	2,241	,396

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاتزان الانفعالي	Equal variances assumed	,198	,658	1,616	101	,109	,735	,455	-,167	1,636
	Equal variances not assumed			1,572	56,142	,121	,735	,467	-,201	1,670

ملحق رقم (06): تعريف مؤسسة الفتائل الملونة "فيلبا"

ظهرت المؤسسة الوطنية . SONITEX . في 1966/07/22 بعد للنهضة الصناعية التي شهدتها البلاد في ذلك الوقت وبالقرار الوزاري القاضي بتقسيم المؤسسات الوطنية، انقسمت هذه المؤسسة إلى عدة وحدات وفقا للمرسوم رقم 82/394 المؤرخ في 1982/02/04، لوزارة الصناعة الخفيفة وبعد إعادة الهيكلة للشركة الأم تم تقسيمها إلى عدة وحدات "مؤسسات" من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية التي تحتوي على إحدى عشرة مركب صناعي.

و بتاريخ 1986/04/01. تم إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية النسيجية القطنية بتقسيمها إلى وحدات "مؤسسات" من بينها مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية "COTITEX" بباتنة والتي تضم ثلاثة مركبات: باتنة، قسنطينة، بركة.

والمركب الصناعي ببركة يتخصص في إنتاج الخيوط القطنية الملونة وإنتاجها يعتبر نصف مصنع يساعد في صناعة الأقمشة، ويشغل حاليا 700 عامل.

إن مركب الفتائل الملونة التابع لمؤسسة الصناعات النسيجية القطنية بباتنة إنبثق في إطار المخطط الرباعي الثاني 1977/1974، حيث تم لإبرام عقد تأسيسي مع الشركة الفرنسية السويسرية والمسماة "آفاش ويلوا" وقد تم تشييده حسب مخطط الإنجاز التالي:

- تم إبرام العقد مع الشركة المكلفة في: 1977/09/28.

- بدأت أشغال الإنجاز في: 1978/11/06.

- بدأت الأشغال الحقيقية للورشة في: 1979/12/01

- تم استلام الهندسة المدنية في شهر مارس: 1982.

- بدأت التجارب في إنتاج الخيوط الملونة في: 1982/11/02.

- تم الاستلام المؤقت في: 1983/06.

- تم الاستلام النهائي في: 1984/06.

حيث بلغت تكلفة إنجاز المؤسسة 893 مليون دج، على مساحة قدرها 130320 متر مربع ونظرا للظروف الاقتصادية والتي أنجز عنها تغيرات قد تحول هذا المركب الضخم إلى مؤسسة اقتصادية تحت تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية للخيوط الملونة ببركة "فيلبا" FILBA " وذلك بتاريخ 1998/03/4 باسم رأس مالها 1668270.000 دج والعنوان: المنطقة الصناعية ص ب رقم 270 بركة.