

## دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات

"رئيس شركة جنرال إلكترونيك جاك ولش والتعامل مع الأزمات"

*The role of the personal qualities of the administrative leader in crisis management*

*"President of General Electric Jack Welch and dealing with crises"*

د. هشام برو<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة المسيلة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2020/06/08

تاريخ القبول: 2020/05/20

تاريخ الاستلام: 2020/04/20

ملخص:

لقد أصبحت الأزمات حدثاً متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة، ووعي من صانعي القرارات، ولا شك أن للقائد دوراً معتبراً في التأثير على الأزمة، وتوجد مجموعة من المواصفات يؤدي توافرها إلى زيادة وتعظيم دور القائد في مواجهة الأزمة بحيث يصبح القائد هو المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة.

الكلمات المفتاحية: القائد، الصفات الشخصية للقائد، الأزمات، إدارة الأزمات

تصنيف JEL: M12 ؛ M15

### Abstract:

Crises have become an expected event for all organizations in this age full of changes and developments. Addressing these crises requires that crisis and risk management be included in the development plans of countries and organizations alike by relying on an evolving knowledge base and awareness from decision makers, and there is no doubt that the leader has a significant role in influencing on the crisis, there are a set of specifications whose availability increases and maximizes the role of the leader in facing the crisis, so that the leader becomes the main key in understanding the crisis.

**Key words:** leader, personal traits of a leader, crises, crisis management.

**Jel Classification Codes:** M 12, M15

## 1. مقدمة:

قد تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المؤسسة، وقد يكون بعضها داخلياً ويمر دون أن يلاحظ خارج المؤسسة مع أنه يمثل دماراً داخلها، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقاً واسعاً حيث هناك أزمات تؤثر على الصناعة بأكملها، والتي يمكن أن تؤثر على أية مؤسسة في ذلك القطاع بشكل شديد أو غير شديد مثل تأثير أزمة الاعتماد على البنوك، وهناك أزمات اقتصادية مثل الانكماش الذي يؤثر على كل المؤسسات، وهناك أيضا أزمات مرتبطة بالشركة نفسها مثل الاختلاس أو الحريق، أو حتى القرار الإداري السيئ.

ومهما كان شكل الأزمة إلا أنها تخلق مشكلات محددة على القائد مواجهتها، كما تعتبر أخطر النتائج هي تأثير تلك الأزمة على العاملين في أية مؤسسة، فأتناء أية أزمة يصاب العاملون بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير، ويبحثون عن التوجيه الذي يجب أن يوفره صوت قوي وهادئ من القمة التي توفر نوعاً من الأمان العاطفي، وأن كل شيء يتم عمله من أجل حل المشكلة، إذ يتفق الأكاديميون الذين درسوا القيادة في وقت الأزمات على أن هناك خطوات وأنماط سلوكية واضحة على القائد أن يتبعها لتقليل الأضرار، وزيادة فرص تفادي المؤسسة لأية عاصفة والنجاة بها.<sup>(1)</sup>

والإشكالية التي تطرح هنا: ما هي الصفات الشخصية الواجب توفرها في القائد الإداري؟ وهل هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات؟ وهل هناك مراحل يجب على القائد إتباعها لإدارة الأزمات بنجاح؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- يجب على القائد الإداري إتباع أساليب وأدوات إدارية علمية للتغلب على الأزمات.
- للقائد دور فاعل ومؤثر في إدارة الأزمات نظراً لما يمتلكه من صفات قيادية شخصية وموضوعية.

## 2. ماهية القيادة الإدارية:

يصاحب التغير والتطوير التكنولوجي المتسارع العديد من التغيرات سواء على مستوى المؤسسات أو المجتمع، إذ تتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة وثورة المعرفة والمعلومات لمواجهة هذه التغيرات ضرورة وجود القيادة الرشيدة القادرة على الإبداع والضبط والتوجيه، وفي إطار من الإيمان بقيمة المهنة والالتزام بأداء الأدوار، واتخاذ القرارات على جميع المستويات بحيث تحقق كفاءة وفعالية المؤسسة، وتعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد حيث انه يقود مجموعة من الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويدبرهم ويوفق بين مجهوداتهم، ويثير دافعيتهم للعمل، ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل الأداء المتميز الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين للمؤسسة، وتتميز القيادة الناجحة بقدرتها على التأثير الإيجابي على المرؤوسين وكسب رضاهم، ويتزايد الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية والبحث عن الدور الذي سيضطلع به الجيل الجديد من القادة الفاعلين، والمهارات التي سيحتاجونها للتمكن من إدارة وتوجيه مؤسسات الأعمال والمجتمع بنجاح، والقيادة الفعالة لها مجموعة من المقومات والصفات والسمات التي لا بد من توافرها لدى الشخص ليكون قائداً ناجحاً فعلاً لأن فاقد الشيء لا يعطيه، والأسئلة التي تثار هنا: من هو القائد؟ وهل هناك صفات إذا تحلى بها الفرد يصبح قائداً؟ وما هي المهارات التي يحتاجها القادة لمساعدة مؤسساتهم على التغلب على الأزمات؟

## 1.2 مفهوم القيادة الإدارية:

عرفت القيادة الإدارية على أنها قدرة القائد على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل، والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة، فيقدم القادة الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالمؤسسة على أكمل وجه، وتستمد القيادة قوتها من القيم والمبادئ، فالقادة الفعالون هم دائما على اتصال بموظفيهم ويهتمون بقيمتهم ومعتقداتهم ومشاعرهم وعواطفهم، ويخلقون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، ولديهم القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم لتحقيق الأهداف، وأيضا كسب ثقتهم لاتباعهم، فالقيادة هي ذات اتجاه مستقبلي، وذلك يجعلها أهم عامل لنجاح المؤسسات على المدى البعيد.

القيادة الإدارية تمثل توجيهها للآخرين إلى التصرف أو الدخول في اتجاه تعاوني فيما بينهم، وإحداث تغييرات إيجابية للمنظمة، فالقيادي الناجح على سبيل المثال يمكنه إثارة الجماعة للمضي قدما معه في نفس السياسة، وهذا لتحويل المنظمة إلى شركة ناجحة حقا بحيث يجعل العاملين بما جميعهم يتألفون مثل خلية النحل.<sup>(2)</sup>

وعرفت القيادة الإدارية أيضا على أنها " تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتركز القيادة على العنصر البشري، كما تركز على الافتراض القائل بان فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم<sup>(3)</sup>، فالمدير من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

كما عرفت القيادة من قبل " دره " بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، وتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المتبغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم، وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج<sup>(4)</sup>

وتعتبر القيادة الإدارية علاقة دينامية تشتمل على طرق للتعامل بين القائد والأتباع والمؤسسة، فالقيادة هي علاقة دينامية لأنها تعرض أنماط معقدة من التفاعل بين القائد والأتباع والمنظمة، فكل فرد هو قائد على الأقل قائد لذاته، والغالبية هم أتباع أكثر منهم قادة، وتعتبر القيادة أهم مكونات الإدارة، وربما أهم وظيفة إدارية، لأنه من خلال القادة والمرؤوسين يتم تحقيق أهداف المنظمة، والتنسيق الملائم للجهود الفردية وهو شرط للقيادة الفعالة في أي منظمة، وبالتالي هناك حاجة لفهم دقيق للقيادة والإدارة.<sup>(5)</sup>

ويعتبر أحد الباحثين أن " القيادة هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال، والتي تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد، والتي يمكن أن يؤثر من خلالها الرئيس أو المسير في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إرادي للأهداف، وما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة"<sup>(6)</sup>

وهناك من يرى أن القيادة الإدارية هي القدرة على عرض رؤيا مستقبلية بطريقة تحث الآخرين على تنفيذها، وهذه القدرة تتطلب مهارة بناء العلاقات مع الأشخاص وتنظيم الموارد بفعالية، والمدراء الجيدون يدركون أن الاحترام مكتسب أو هو شيء يكتسب من الآخرين ولا ينبع منهم، وان سلوك المدراء وموقفهم من أتباعهم هو الذي يوحى بالاحترام والولاء، وتتفوق هذه النقطة على أهمية الحق الوراثي بالإدارة والمزايا الشخصية، إذن نجاح القيادة الإدارية يعتمد على تطور ونمو العلاقة الإيجابية بين المدير وأتباعه أو مرؤوسيه، وأفضل المدراء هم القادرون على إعطاء قيمة لمرؤوسيهم، وإظهار هذه القيمة من خلال أعمالهم.

## 2.2 أهمية القيادة الإدارية:

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والاندماجات طورت أيضا مفاهيم ونظريات القيادة، ويؤكد أوري تيد " O. Tead " صاحب كتاب ( فن القيادة) الذي نشر سنة 1936 الذي قال: " أصبحت الإدارة بحاجة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون".

ويلاحظ أن أهمية القيادة مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية ومن الجوانب الإنسانية و في التعامل مع المرؤوسين، وأن الإدارة تشمل القيادة وتشارك معها في كونها فكرة جماعية موقفية تتأثر بالجماعة والموقف بما فيه من عوامل مؤثرة، والإدارة تهدف إلى توجيه جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك، وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم.

وتزداد أهمية القيادات الإدارية الصالحة والمؤهلة والقادرة، وبالذات في هذا العصر حيث تتميز المنظمات بأنها هيئات ضخمة وكبيرة لا تقارن بمنظمات قطاع الأعمال، وأصبح المجتمع الحديث يتميز بالتقدم التكنولوجي والآلي في كل الميادين، لذا فإن الأمر يستتبع أكثر من أي وقت مضى ضرورة وجود القيادة الرشيدة ذات الإلمام بالعلوم والثقافة والمهارات الإدارية والإنسانية.<sup>(7)</sup>

### 3.2 الصفات الشخصية للقائد الإداري:

ونعني بها أن يكون القائد متصفاً ببعض الصفات والمهارات التي تساعد على اكتساب الولاء والإخلاص والثقة من العاملين وإدارة الأزمة بنجاح مثل (الذكاء، سرعة البديهة، الإيجابية في العمل، التفكير الإبداعي، القدرة على حل المشكلات، مهارات الاتصال، التفاوض ، ...). وترجع أهمية هذه الصفات إلى كونها تخلق لدى العاملين انطباعاً عاماً بأن حل الأزمات لن يتحقق إلا من خلال القائد، وبالتالي فهم مستعدون لمشاركته في إدارة الأزمة كما أن هناك استعداداً لدى العاملين لتقبل أفكار القائد وتوجهاته ومفاهيمه باعتبارها تمثل أفكارهم وتوجهاتهم ومفاهيمهم، كما أن شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين تلك الشخصية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم<sup>(8)</sup>، وأهم الصفات الشخصية للقائد ما يلي:

**الثقة بالنفس:** يعرفها علماء النفس بأنها " اعتقاد الفرد بأن لديه قدرة كافية للقيام بأعمال مطلوبة منه؛ وهي التأكد من قدراته وذكائه وحكمته وقوة إرادته وقوة عاطفته وقوة مهاراته وقوة أهدافه في تسيير حياته وترك بصمة".<sup>(9)</sup>

وثقة القائد في قدراته ومبادئه، والتي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات، ومظاهر السلوك لتخضع لمتطلبات الشخصية القيادية الهادفة.

**الذكاء:** لا يشترط أن يكون القائد عبقرياً لكن يجب أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط العام يؤهله للتعامل مع حجم كبير من المعلومات المختلفة وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة لمشكلات طارئة، واستغلال الفرص الغير ظاهرة.

**الإيجابية في العمل:** وتتجلى في الإرادة والعزيمة والمثابرة والصبر، وطول البال والدأب، فلا ييأس القائد أو يضجر أو يمل يسعى دائما للنجاح، وأن يكون متحمس وراغب في عمله، فالقائد مبهج سعيد نشيط، ومتفائل وإيجابي، وتمثل طاقته شحنة للمرؤوسين، ونزعا لسلبية القوى.

**التفكير الإبداعي:** فالقائد يفكر بطريقة إبداعية، ويطور أسلوب قيادته من خلال تحديد الأسلوب الذي يحقق الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية، والتفكير بالمستقبل ومتابعة التنفيذ، ورعاية القائد للحالات الإبداعية والمساهمات الخلاقة لأعضاء المجموعة وتحفيزها، كما يعد الإبداع أحد مهام القائد المعصري.

**القدرة على حل المشكلات:** وهو إدراك الثغرات الموجودة في الأساليب والعمليات والإجراءات، حيث يستطيع القائد الإداري الذي يجوز هذه الصفة اكتشاف العيوب في النظم الإدارية والفنية التي تتصل بعمل المرؤوسين، مما يسمح له بالتعامل الجيد مع هذه الثغرات، فإن لم يستطيع إدراك هذه الثغرات يصبح مجرد آلة لتطبيق القوانين.

**القدرة على التفويض:** الشخص الذي يطمح أن يكون قائدا فعلا يجب أن يتعلم فن التفويض الفعال، فالتفويض يساعد على الحد من التوتر والضغط، ويمنح المزيد من الوقت للتعامل مع الأمور بشكل أفضل، فالقائد يعرف كيف يفوض، ومتى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين. (10)

**القدرة على الاتصال:** والتخاطب، فصاحة اللسان والتعبير، والإنصات حيث يعد الإصغاء للمرؤوسين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام، ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

**العمل بروح الفريق:** ينبغي على القائد أن يخلق جوا جماعيا، ويوزع أدورا محددة على جميع أفراد فريق العمل، ووضع مسار لفريق العمل، وأهداف قصيرة وطويلة الأمد، وتوضيح تفاصيل العمل والمتابعة. (11)

**مهارة إدارة الوقت وتنظيمه:** إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للقائد الفعال، ويمكن التفرقة بين القائد الناجح وغير الناجح من خلال طريقة كل منهما في إدارة وقته، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع استخدام وقته وتوزيعه التوزيع الفعال على تخطيط أنشطته المستقبلية، وتحديد الأنشطة اللازمة لأداء تلك الخطط، والوقت اللازم للقيام بكل عمل. (12)

**القدرة على التخطيط:** وهذه المهارة أساسية وتمثل في تحديد احتياجات الموقف الحالي، أو وضع أهداف قصيرة المدى للأداء، أو تقييم الأولويات والتتابع المنطقي لتنفيذها، ثم اختيار الطريقة المناسبة لانجاز كل هدف، فالقائد ذو العقلية النيرة التي تمكنه من تخطيط سليم ويكون عنده تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات التي قد تحدث وبأخذ بالأسباب والوسائل لمواجهة الأهداف المنشودة. (13)

**تحمل المسؤولية:** فالقائد الجيد هو الذي يستطيع تحمل المسؤولية، وحل المشاكل التي تعترضه في بيئة العمل، وتحمل المسؤولية هي نصف مهمة القائد ففيها عقد الأمر واختصار النقاش وتمنع تعرض وحدة الصف للخطر والعزم على العمل.

**الصبر وضبط النفس:** إن أهمية الصبر بالنسبة للقائد يكمن في أنه يحتاج إلى انتظار النتائج عندما تكون الظروف قاسية، وانتظار التفاعل من قبل المرؤوسين، ويتصور الباحثون أن قوة الشخصية القيادية مرادف لضبط النفس بكل أشكالها وصورها، والسمة المميزة لضبط النفس هي أن القائد يحافظ على هدوئه، ويبقى صافي الذهن وهادئا، ولا يهتز حتى تحت الضغط الشديد أو خلال الأزمة. (14)

**القدرة على اتخاذ القرارات:** إن من سمات القيادة هو قدرة القائد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، وقبل اتخاذ القرار يجب بحث إيجابيات وسلبيات القرار، حيث أن من فوائد القرار الإيجابي المناسب عدم التردد الذي يمنح القائد هيبة بين مرؤوسيه والاحترام.

**قوة الشخصية والسيطرة:** تعتبر قوة الشخصية من أهم عوامل نجاح كل فرد من أفراد الجهاز الإداري بالمنظمة، والقائد بصفة خاصة وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة، وفرض الإدارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها، والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون نحو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم.

**التحفيز:** وهو الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية الإنسانية، وذلك بتشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية إذ تتعلق بوضعية الفرد النفسية. (15)

الحزم والحزم: من خلال الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة على الثواب والعقاب المناسب، مع البت في الأمور في الوقت المناسب، وإصدار الأوامر والقرارات بقوة ووضوح، وبدون الحزم تفقد القيادة فعاليتها، وذلك لأن الحزم يساعد على تماسك الأفراد، ويحفظ القيادة من التفتت والفشل، والحزم ليس معناه القوة والغلظة ولكن معناه ضبط الأمور بعقل مع عدل. (16)

التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: من إشاعة جو من المحبة والألفة، والاعتراف بين الطرفين مع الالتفاف حوله وتشجيعه، وتقديره والاحتكام إليه، واعتباره رمزا وصورة للأب المثالي. (17)

### 3. القيادة في وقت الأزمات:

نتيجة لتعدد بيئة المنظمة وكثرة الاضطرابات والتهديدات بشكل رفع من معدل ظهور الأزمات، ورفع من أثارها السلبية على المنظمة، ونتج عن ذلك مفهوم إداري يعني بجانب الأزمات سواء ما تعلق بمحاولة تجنبها أو من خلال التقليل من أثارها، وهنا يظهر دور القائد عند الأزمات، ويتبين معنونه ومستوى نجاحه، وذلك لأنه في وقت الأزمة يبحث الناس عن يقودهم، ويحتاجون ذلك بشدة، إذ أن هناك من يرى ندرة الأشخاص المؤهلين لممارسة القيادة الفاعلة في العمل التنظيمي، ويترتب على ذلك استمرار التخلف في الأداء الفردي والمؤسسي، وبالتالي بقاء هذه المنظمات وتعايشها مع الأزمات، والتي غالبا ما تعالج بأساليب عمل وأدوات غير قادرة على الانتقال من مفاهيم الإدارة التقليدية إلى آفاق القيادة الفعالة.

### 1.3 مفهوم إدارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وهي وسيلة مقبولة للسيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج عن المألوف، ولقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الأزمات، وذلك من خلال تناولها من عدة زوايا، وسوف نتعرف على بعض هذه التعريفات التي تناولها الباحثين حيث:

عرفت بأنها العملية المستمرة التي تحتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة بأكبر قدر ممكن من الضرر للمنظمة، وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها مستقبلاً. (18)

كما تشير إدارة الأزمات إلى الحركية المستمرة للاستعداد للأزمات من خلال أنشطة التنبؤ بها، ومحاولة تجنبها والاستعداد الجيد لها والتخفيف من أثارها. (19)

كما تعرف بأنها " فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها. (20)

ويتطلب فهم مراحل العمل القيادي الفاعل فهم مراحل الأزمة ذاتها، والمراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات هي: (21)

- مرحلة الإنذار: حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، وتندرج بخطر غير محدد المعالم لذلك يجب تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع الأزمة.
- مرحلة الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها، أو الإقلال من أثارها.
- احتواء الضرر: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية، والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.



- **استعادة النشاط:** وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه، ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وهنا ينبغي على أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة، وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل خارجية جديدة تبعث في الأزمة الحيوية، ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.
- **التعلم:** وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة، وضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات، وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.

### 2.3 دور القائد في إدارة الأزمة:

إن القائد المؤثر هو الذي يتمتع بالشخصية الساحرة الجذابة، كأنه جاء إلى الدنيا وهو يحمل معه موهبته التي تتمثل في تلك القدرة التي تمكنه من التأثير في الآخرين، وتخريضهم ودفعهم في الاتجاه الذي يحدد لهم لاسيما في أوقات الأزمة، حيث يلجأ الناس لذلك الصوت الجهوري القوي لرؤية حاسمة، وأمل للتوصل إلى حلول، ومما لا شك أن مثل هذا القائد يستطيع توضيح الموقف لمرؤوسيه، ويعزز في نفوسهم ما يتطلعون إليه من ثقة، فيشعر الناس بالأمن والاطمئنان، وهم يضعون مشاكلهم بين هذا النوع من القادة، وعادة يظهر أعظم نجاح يمكن للقائد المؤثر الفاعل أن يحققه في أوقات الأزمات، فمثلا كان فرانكلين دي لانور روزفلت قائدا مؤثرا جذابا استطاع قيادة الولايات المتحدة الأمريكية والخروج بها مما كانت تعانيه من اكتئاب وأزمة اقتصادية خانقة، ومن ثمة تهيئة الشعب للدخول في الحرب العالمية الثانية. (22)

كما يجب أن يكون القائد قد تفرس في إدارة الأزمات في مواقف مختلفة، فالقائد المتمرس في قيادة الأزمات تكون لديه عادة آراء وأفكار واضحة عن الأسلوب الأمثل في قيادة الأزمة و صنع القرار، فهو يعرف كيف تساس الأزمة وانعكاساتها على المنظمة، ومن ثم فهو يتجه مباشرة إلى الاضطلاع بدور فعال في عملية إدارة الأزمة، فكلما كان القائد متمرساً في التعامل مع الأزمات كلما زاد نجاحه، كما يجب أن يتمتع القائد بالمرونة وتعني حساسيته للبيئة المحيطة، ومدى استعداده للتغيير طبقاً لما يرد من البيئة من معلومات، فالقائد لا بد أن يكون مرناً ومستعداً لتغيير آرائه وسياساته إذا أثبتت المعلومات خطأ تلك الآراء والسياسات.

#### أ- مراحل قيادة الأزمة:

- يرتبط فهم الأزمة بمراحل التعامل القيادي معها عن طريق إتباع الإجراءات التالية: (23)
- تقدير الموقف الأزموي (تحديد القوى الصانعة للأزمة).
  - تحليل الموقف الأزموي (تحليل مواطن القوة والضعف لأطراف الأزمة).
  - التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة، ويشمل استعراض أسباب الأزمة ورموزها والقيادات التي يمكن التضحية بها بالإضافة لتوزيع الأدوار على قوى مقومة الأزمة، وحشد كل ما تحتاجه عملية قيادة الأزمة للبدء بالعمل.
  - التدخل لمعالجة الأزمة من خلال عمليات الامتصاص، والاستيعاب، والتجزئة للأزمة، ومعالجة آثارها المتبقية.

#### ب- نمط القيادة أثناء الأزمة:

إن ظروف الأزمة وتعقيداتها وتطورها قد تفرض على القائد ان لا يحتفظ بنمط قيادي معين، وفي ظل الأزمة فان القائد بحاجة لتعديل النمط القيادي، وذلك للبحث عن حل سريع للأزمة، ولتجنب الآثار السلبية لها، أم بالنسبة للمدخل المناسب للقيادة في ظل الموقف الأزموي فيمكن تلخيصها بالتي:

#### المدخل السلبي:

- يجتمع القائد بالقيادات المختلفة التي يرأسها، ويناقشهم بأرائهم ومقترحاتهم.

- يقوم القائد بدور الوسيط داخل المجموعة، ويشارك في بعض الأحيان.
- يكثر من المناقشة لأنها قد تساعد في تشخيص الأسباب.
- يسمح للأفراد في بعض الأحيان بتحديد أدوارهم.
- يفترقون دون اتفاق أو تحديد لما سيعملونه.

### المدخل الإيجابي:

- يجتمع القائد مع مجموعة من رؤوسيه، ويقدم لهم رؤيته الخاصة من خلال خطة تجريبية، ويطلب منهم التعليق عليها بطرح أية اقتراحات أو إضافات أو خلافه.
- يتيح مجالاً للحوار، وتبادل الآراء حول الخطة، ويعدل في اقتراحه الأول إذا اقتضى الأمر.
- يشرع في توزيع الأدوار والتي تتضمن أهداف وواجبات محددة ضمن جدول زمني للتنفيذ

### 3.3 جاك ولس والتعامل مع الأزمات:

ينسب إلى الرئيس التنفيذي لشركة GE جاك ولس ما تحقق بهذه الشركة من طفرات إدارية أوصلتها إلى أن تكون واحدة من أكبر شركات العالم، إذ احتلت عام 2000 المرتبة التاسعة في قائمة أحسن 500 شركة عالمية، وتحتل المركز الخامس في الشركات الأمريكية، ففي طريقه لتولي رئاسة شركة " جنرال إلكتريك " قام جاك ولس بإنشاء شركة ناجحة لصناعة اللدائن رأسمالها 2 مليار دولار، ثم قام بعد ذلك بتغيير قسم صناعة الأجهزة التشخيصية في الشركة الذي كان متعثراً، وبعد ذلك قام بوصفه نائباً لرئيس مجلس الإدارة بتحويل شركة " جنرال إلكتريك " الرئيسية إلى شركة كبرى لتقديم الخدمات المالية.

وعندما تولى مسؤولية شركة " جنرال إلكتريك " بأكملها بدأ ولس أولاً بالتركيز على زيادة الأرباح، ثم تحول بعد ذلك بكل قوة إلى إلغاء الأقسام الضعيفة الخاسرة وخفض التكلفة، وفيما بين عامي 1981 و1986 قام بإلغاء 130 ألف وظيفة، أي ما يعادل 25% من قوة العمل بالشركة<sup>(24)</sup>

ففي ظل غياب أي إحساس بالأزمة كان ولس يعتقد أنه يجب عليه أن يتصرف بشكل صارم يخرج الشركة من حالة الركود وعدم الرضا الذي كان مسيطراً، ومنذ عام 1986 بدأ ولس يركز على بناء الشركة بعد أن طور إستراتيجية قائمة على التركيز على مجالات العمل التي تحتل فيها شركة جي إي مكان الصدارة أو تأتي في المرتبة الثانية على الأقل، وقد قام بالتركيز أسهم الشركة ورأسمالها في ثلاث مناطق – النشاط الأساسي للشركة، الخدمات، والتكنولوجيا العالية- أما الأعمال الأخرى خارج هذه المجالات فقد عقد العزم على التخلص منها، وقد قام بتحقيق بعض المكتسبات الهامة لتقوية مركز الشركة في بعض الأسواق المنتقاة.

وكان ولس يعتقد أن دور القائد هو خلق الرؤية، وتوضيحها والإعلان عنها، والتحمس لها ثم دفع العاملين لتحقيقها، كما كان يؤمن بأهمية المكاشفة " قل الحقيقة للناس لأنهم سوف يعرفونها على أية حال"، فالأشخاص القريبون منه الذين يعرفونه بصورة شخصية كانوا يرون أن هناك توازن بين أسلوبه الحاد الساحق، وبين الصفات التي يتمتع بها مثل الشجاعة، والإخلاص، والتفاني في سبيل إنجاز المؤسسة، وإظهار الاحترام لغيره، ولعل أهم إنجازات جاك ولس في شركة GE تطوير مفهوم القيادة الإدارية، وتنمية فكر قيادي متطور بين المديرين، وحسب وصفة جاك ولس ينبغي على القادة أن يتصفوا بالتالي:

- أن يمتلكوا الشغف للامتياز، وأن يتعدوا عن السلوكيات البيروقراطية.
- أن يكونوا متفتحين للأفكار الخارجية، والتعامل مع الغير.
- أن يركزوا على النوعية، والقيادة بالتكلفة، وأن يسارعوا للحصول على الميزة التنافسية.



- أن يضعوا التغيير كأولوية، لا التغيير.
  - أن يكون لهم تصور عالمي، وذلك من خلال تكوين فرق عالمية.
  - يجب على القادة أن يتقوا في أنفسهم، وذلك لكي يستطيعوا احتواء وفهم غيرهم.
- وأخيراً يبين جاك ولس الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك " أن اختيار الأشخاص المناسبين هو واحد من الوظائف الثلاثة التي كان يؤديها في تلك الشركة المتعددة الجنسيات، أماوظيفتان الأخريان فهما تحديد رأس المال ونشر الأفكار بالسرعة"

#### 4. خاتمة:

- إن القيادة هي المورد الأهم والأندر في المؤسسة، وهي موجودة في جميع مستويات المؤسسة حيث أن المؤسسات في جميع مستوياتها بحاجة إلى قادة يلهمون الآخرين ويتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال، وينبغي على قادة اليوم أن يكونوا على نطاق واسع من المهارات والقدرات والصفات، والقائد في أي موقف بحاجة إلى فهم المبادئ الرئيسية للقيادة، وفهم دور القائد، والمهارات الأساسية المطلوبة للقائد الناجح الفعال، كما أن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل معها، ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق إدارة الأزمات الذي يعمل على تقديم يد العون للمؤسسة، والعمل على إنقاذها من الأزمات، وكل هذا بفضل تأثير وتوجيه القائد المؤثر الفاعل. ومما سبق نستطيع أن نلخص أن فاعلية القيادة في الأزمات تتطلب الاهتمام بالآتي:
- الاهتمام المبكر والحقيقي بكافة المشكلات، ومعالجتها قبل استفحالها وتحولها إلى أزمات، وذلك بالبحث الحثيث عن السبب الجذري للمشكلة.
  - توفير بيئة تنظيمية، وأنماط من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة تتيح حرية انسياب المعلومات ودقتها بين كافة أجزاء المنظمة.
  - تعزيز حرية العاملين في النقد، وحثهم للمشاركة التي ترفد القيادة بمقترحاتهم ومساهماتهم، والتي توفر للقادة فرص اتخاذ القرار السليم فلا يفترض بالقائد أن يتحمل المسؤولية كلها في أوقات الشدائد، وإنما عليه أن يلجأ إلى زملائه للمساعدة.
  - الاهتمام بتنمية القيادات، وتأهيلهم عبر التوعية النظرية، والتدريب العملي من أجل إكسابهم المهارات الفنية والقيادية والإنسانية وتقوية وتعزيز الخصائص التي يتمتع بها القادة لإدارة الأزمات، وذلك من خلال توظيف واستثمار تلك الخصائص.
  - يجب أن يمتلك القائد الوعي الذاتي من خلال فهم عميق لعواطفه وقواه وقيمه ودوافعه، وأن يكون قادر على إدارة تلك المشاعر والأحاسيس بدل أن تتحكم فيه، كما تتطلب منه مواجهة الأزمات بهدوء، وأن يتعد عن الانفعالات العشوائية والارتجالية.
  - تتزايد في الأزمات الحاجة إلى الفعل القيادي المؤثر لمواجهة الظروف المتجددة المفتوحة على كافة الاحتمالات، كما تتطلب مواجهتها والتعامل معها طرق غير عادية، كما أن القائد في ظل الأزمة بحاجة لتعديل النمط القيادي.
  - إن دور القائد حسب جاك ولس هو خلق الرؤية، وتوضيحها والإعلان عنها للعاملين، والتحمس لها ودفعهم لتحقيقها، وكذلك خلق الترابط والتماسك في المؤسسة ككل للتغلب على الأزمات.
  - إن منهج جاك ولس في القيادة منهجاً فاعلاً في التطبيق لقد تولى رئاسة شركة بيروقراطية مترهلة وحوّلها إلى شركة على مستوى عالمي أداؤها الممتاز يحظى بالاعجاب والقبول في جميع قارات العالم، إذ قام بخفض النفقات، كما يرجع إليه الفضل في اختراع فكرة " تقليص العمالة" من أجل الحفاظ على كفاءة المؤسسة.

#### 5. الإحالات والمراجع :

- (1) جيف، جراتو، (2013)، القيادة، ترجمة محمد صفوت حسن، الطبعة الأولى، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 199
- (2) يرك، بورس، (2005)، فن القيادة الإدارية (سلسلة المتميزون الإدارية)، الطبعة الأولى، مصر، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، ص 6.
- (3) محمد سلمان العميان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 257.
- (4) طارق عبد الحميد البدر، (2008)، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص 149.
- (5) سعيد محمد المصري، (1999)، التنظيم والإدارة، مصر: الدار الجامعية، ص 193.
- (6) Bergeron et autres, (1980), Les aspects humains de L'organisateur, Canada : Gaétan Morin, p233.
- (7) محمود شحماط، (2010)، المدخل إلى العلوم الإدارية " أسس ومبادئ الإدارة العامة"، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 7.
- (8) خيرى كتانة، (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال " النظريات، العمليات الإدارية" منهج تحليلي، الطبعة الأولى، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، ص 133.
- (9) شريف شحاتة، (2015)، أسرار قوة الثقة بالنفس، الجزائر: الجزائر للنشر والتوزيع، ص 13.
- (10) إبراهيم الفقي، (2008)، سحر القيادة " كيف تصبح قائداً فعالاً "، الطبعة الأولى، سوريا: دار التوفيق للطباعة والنشر والتوزيع، ص 15.
- (11) وليام هووات، (2011)، كيف تصبح قائداً ناجحاً، ترجمة هالة سنو، لبنان: شركة دار الفراشة للطباعة والنشر والتوزيع، ص 151-152.
- (12) علاء محمد سيد قنديل، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، ص 84-85.
- (13) عزات كريم العدوان، (2013)، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص 69-70
- (14) فيروز شين، (2017)، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 101.
- (15) الشيخ الداودي، (2008)، تحليل أثار التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، ص 13.
- (16) طارق محمد سويدان، (2011)، فيصل عمر باشراجيل، صناعة القائد، الطبعة السابعة، السعودية: مكتبة جرير، ص 160-161.
- (17) محمد شفيق، (2007)، القيادة " تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، الطبعة الأولى، مصر: شركة نخضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ص 22.
- (18) عبد المجيد قدرى علي، (2008)، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مصر: دار الجامعة الجديدة، ص 136-137.
- (19) نعيم الظاهر، (2017)، مدخل إلى الإدارة، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص 27.
- (20) محمود جاد الله، (2010)، إدارة الأزمات، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 27.
- (21) زيد منير عبوي، (2010) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 183.
- (22) للويد بيرد، (2009)، قيادة الأفراد " حلول من الخبراء لتحديات يومية "، ترجمة نور الدائم بابكر عبدالله، السعودية: مكتبة العبيكان للنشر، ص 29.
- (23) سالم المعايطه، (2011)، مفاهيم القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، ص 214-215.
- (24) فيليب سادلر، (2008)، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مصر: مجموعة النيل العربية، ص 114.