

دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيمياوية في الجزائر -

The role of effective leadership in the success of modern strategies to manage organizational crisis in economic companies

- empirical study in sample of the petrochemical industry companies in Algeria -

د: بن خديجة منصف²ط/د: سوالمية لمية¹¹ مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة سوق أهراس/ الجزائر، lamia.soualmia01@gmail.com² مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة سوق أهراس/ الجزائر، benkhedidjam81@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/06/30

تاريخ الاستلام: 2018/04/20

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى توافر القيادة الفعالة، ومستوى اعتماد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية. كما سعت للوقوف على علاقة ودور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع البتروكيمياويات. ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع إستبانة على عينة بلغت 62 من المديرين في المؤسسات المدروسة، وأستخدم البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات. توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: توافر مقبول جدا للقيادة الفعالة، دور إيجابي ملموس للقيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسات الدراسة. كما قدمت جملة من التوصيات لمسييري وقادة مؤسسات الدراسة.

كلمات مفتاحية: القيادة الفعالة، إدارة الأزمة، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة التنظيمية، مؤسسات الصناعة البتروكيمياوية.

تصنيف JEL: H12، M12

Abstract:

The objective of the study is to determine the availability level of effective leadership, and adoption level of modern strategies to organizational crisis. It also seeks to know relationship and role of effective leadership in the success of modern strategies to managing organizational crisis in Algerian companies in the petrochemical sector. The study is used descriptive analytical method through questionnaire, which was distributed to a sample of 62 managers in the studied companies. The statistical program SPSS was used to analyze the data and test the hypotheses.

The study attained a set of results, the most important of which was: there is acceptable availability of effective leadership, a positive role for effective leadership in the success of modern organizational crisis management strategies in studied companies. In addition to a number of recommendations were made to the managers and leaders of these companies.

Keywords: Effective Leadership, Crisis Management, Modern Crisis Management Strategies, Petrochemical Industry Organizations.

Jel Classification Codes: M12, H12

Résumé:

L'objectif de la présente étude est de déterminer le niveau de disponibilité d'un leadership efficace ainsi que le niveau d'adoption des stratégies modernes face aux crises organisationnelles. Elle cherche également à connaître la relation et le rôle du leadership efficace dans la réussite des stratégies modernes de gestion des crises organisationnelles sur un échantillon d'entreprises algériennes du secteur pétrochimique. L'étude utilise la méthode descriptive et analytique via un questionnaire distribué à un échantillon comportant 62 dirigeants d'entreprises étudiées. Le programme statistique SPSS a été utilisé pour analyser les données et tester les hypothèses.

Le plus important résultat de cette étude confirme l'existence d'une disponibilité acceptable de

leadership efficace, d'une part, et un rôle positif du leadership efficace dans la réussite des stratégies modernes de gestion des crises organisationnelles dans les entreprises étudiées.

Un certain nombre de recommandations ont été faites aux gestionnaires et dirigeants de ces entreprises..

Mots-clés: Leadership efficace, gestion du crise, les stratégies modernes de gestion du crise, entreprises de l'industrie pétrochimique.

Codes de classification de Jel: M12, H12

د: بن خديجة منصف ، الإيميل: benkhedidjam81@gmail.com

1. مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم انطلاقة جديدة مختلفة عن المألوف، يعتمدها الغموض وعدم التأكد نتيجة التطورات المتسارعة لمكوناتها وعدم استقرارها بسبب عولمة الأسواق والمنتجات؛ اشتداد المنافسة؛ ابتكارات تكنولوجية مذهلة... الخ. هذا الأمر جعل المؤسسات التي تنشط فيها عرضة للعديد من الظروف المفاجئة والطارئة والتي تؤدي بها في العديد من الحالات إلى الوقوع في أزمات متلاحقة بشكل مكثف ومتسارع وغير مسبوق من ناحية الشكل والحجم والتأثير، وبات لزاما عليها لضمان بقائها واستمرارها رفع قدراتها على الاستجابة لتلك التغيرات المفاجئة والأزمات، من خلال تخطيط وإدارة فعالة لمواجهتها، وبناء إستراتيجيات فعالة من أجل مجابهتها أو حلها أو التقليل من أثارها السلبية قدر المستطاع.

إن فعالية الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لإدارة الأزمات وخاصة التنظيمية منها تتوقف بدرجة كبيرة على توافر قيادة فعالة، لها خبرة كافية في هذا المجال وتمتع بمؤهلات ومهارات كافية، تسمح بأن تأخذ المؤسسة إلى أبعد نقطة ممكنة من أضرار الأزمات التي تعترضها، تكون قادرة على وضع إستراتيجيات (التقليدية والحديثة) ورسم سيناريوهات لمعالجتها بغية تحجيم أثارها السلبية وتحويلها إلى فرص للاستفادة منها والتعلم في مواجهة الأزمات المستقبلية، وهو الشيء الذي يضيء على القيادة الفعالة صفة العامل المفتاح لتصبح أنجع آلية في إنجاح إستراتيجيات (وخاصة الحديثة منها) إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية.

إشكالية الدراسة:

تتواجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما في بيئة أعمال تنطوي على مخاطر عديدة وتصطحبها أزمات مختلفة (تسارع وتيرة تغير مكوناتها، الغموض، عدم التأكد، سرعة حدوث الأزمات وفجائيتها... الخ.)، ولما كانت المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الصناعة البيتروكيمياوية (على غرار المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مؤسسة فرتيال للأزوت والفوسفات بعنابة، مؤسسة صناعة مواد التنظيف بعنابة) إحدى تلك المؤسسات وتواجه أزمات متتالية (دخول منافسين جدد، شكاوى المواطنين فيما يخص التلوث البيئي الناجم عنها، ظهور منتجات بديلة، ارتفاع أسعار المواد الأولية في الأسواق الدولية، قوانين وتشريعات منع الاستيراد، مطالب العاملين فيها... الخ) فإنه يتعين عليها إمتلاك قيادة فعالة لما لها من مزايا كبيرة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة تلك الأزمات التنظيمية التي تواجهها.

يسعى الباحثان لتقييم دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية (مثل إستراتيجية فرق العمل، إستراتيجية وقف النمو، إستراتيجية التجزئة... الخ) للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة بعينة منها تنشط في الصناعة البيتروكيمياوية في ولايتي سوق أهراس و عنابة، وعليه يمكن بلوغ الصورة عن عناصر المشكلة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى تمكنت القيادة الفعالة من إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات المدروسة؟

إن طرح الأسئلة التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة الدراسة:

- ما مدى إسهام القيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية فرق العمل لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- إلى أي مدى تمكنت القيادة الفعالة من إنجاح إستراتيجية وقف النمو لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات المدروسة؟
- إلى أي مدى تمكنت القيادة الفعالة من إنجاح إستراتيجية التجزئة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة؟

- ما مدى نجاح القيادة الفعالة في تحقيق إستراتيجية تغيير المسار لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات المدروسة؟
فرضيات الدراسة:

إجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية السابقة، إنطلق البحث من فرضية رئيسية وهي:
" تلعب القيادة الفعالة دورا إيجابيا في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة".

إنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الأربع التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة.
 - الفرضية الثانية: يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية وقف النمو بالمؤسسات محل الدراسة.
 - الفرضية الثالثة: يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية التجزئة بالمؤسسات محل الدراسة.
 - الفرضية الرابعة: يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية تغيير المسار بالمؤسسات محل الدراسة.
- أهداف الدراسة:

- تشخيص القيادة وإدارة الأزمات التنظيمية بدلالة الواقع المعاش في مؤسسات الدراسة؛
- الوقوف على طبيعة الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية ودرجة ممارستها في المؤسسات المدروسة؛
- إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 القيادة – الماهية والأنماط:

ارتبط ظهور القيادة بظهور الجماعة البشرية، وإن تعدد الأبحاث والدراسات التي تناولت القيادة نجم عنه تعدد مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في فترة وموضوع دراستهم من جهة؛ وفي وجهة نظرهم في تحديد مهام القائد من جهة أخرى، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

يعرف جليك القيادة بأنها "مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير، يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة".⁽¹⁾

وفي الإتجاه نفسه يرى أوردرى تيد القيادة بأنها: "ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها".⁽²⁾

وهناك من يرى بأن القيادة هي نشاط يمارس من طرف القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر بالإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف محددة.⁽³⁾

في حين عرفها باس بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوحيدها في الاتجاه المطلوب.⁽⁴⁾ وبذلك فالقيادة جزء متداخل ومكمل لخطوات وكفاءة إدارة مجموعات العمل⁽⁵⁾، تسمح لبصيرة الإنسان بالإرتقاء إلى نظرات أعمق؛ والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات على حد تعبير بيتر دراكر.⁽⁶⁾

عموماً يمكن القول أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة.

تتفق التعريفات السابقة وغيرها على أن هناك عدداً من الشروط اللازم توافرها في القيادة من أهمها:

- توافر مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين وهو ما يسمى بالعنصر الإنساني في المنظمة؛
- توافر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين وتوجيههم وهم القادة؛
- وجود هدف مشترك يسعى هؤلاء الأفراد إلى تحقيقه؛

- الموقف الإجتماعي.

يرى وليام وكوهين أن هناك أربع خطوات لجعل الأفراد يتبعون مسؤولهم وقائدهم، وهي تتمثل في:⁽⁷⁾

- إشعار الآخرين بأهميتهم، وذلك لأن الأفراد يتبعون من يشعرهم بأهميتهم؛

- الترويج للرؤية وذلك عن طريق تقديم فكرة واضحة عن الهدف الذي تريد المجموعة بلوغه، وحينئذ لا بد أن يروج لهذه الفكرة بين أفراد الجماعة وإقناعهم بسمو الهدف؛

- معاملة القائد للآخرين مثلما يحب أن يعامل، وهذا شيء أساسي للغاية؛

- تحمل القائد لمسؤولية أفعاله وأفعال مجموعته.

في السياق ذاته يؤكد الباحثان على أربع وسائل للتأثير المباشر على الأفراد هي: الأمر، الإقناع، التفاوض والارتباط. وهما يعتبران أن جميع هذه الوسائل ليست فقط قابلة للتطبيق بل إنها ضرورية للقيادة السليمة في ظل الظروف المختلفة التي قد يواجهها القائد، كما يضيفان أربعة وسائل غير مباشرة وهي: استخدام الحيلة، الاستعانة، إعادة التوجيه، والإنكار.

لما كانت القيادة الإدارية ذلك النشاط الذي يمارسه المدير ليؤثر في الآخرين ويغير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال، من خلال المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة⁽⁸⁾. فقد باتت عاملا أساسيا في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة وذلك من خلال الأسلوب أو النمط القيادي الذي يمارسه ويتبناه القائد، وبذلك اهتم الباحثون بدراسة ظاهرة القيادة الإدارية. حيث تعددت وتنوعت الدراسات (دراسة جامعة أوهايو، دراسة جامعة ميتشيجان، دراسة جامعة هارفارد، دراسة ويليام ريدن، دراسة رنيسيس ليكرت... إلخ) والتي نجم عنها العديد من النظريات (نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، نظرية الرجل العظيم... إلخ) فجاءت كلها محاولة الوصول إلى أفضل نمط قيادي.

تمخض عن هذه الدراسات تصنيفات متعددة لأنماط السلوك القيادي، لعل أهمها التصنيف الذي يقوم على المعيار الذي يركز على أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على الآخرين (مركزية السلطة وحرية المشاركة)، وبذلك صنفت أنماط القيادة على أساس هذا المعيار إلى الأساليب التالية:⁽⁹⁾

• القيادة الأوتوقراطية: يرتكز هذا النمط (النمط الاستبدادي أو المتحكم، الفردي، الأمر، الديكتاتوري) على استخدام القسوة والشدّة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر والقرارات التي يصنعها بنفسه وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها؛ إضافة إلى إتباع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين، وبذلك يتم إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته.

• القيادة الديمقراطية: يقوم هذا النمط على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. وترتكز القيادة الديمقراطية على إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والثقة المتبادلة، إشراكهم في بعض المهام القيادية والمشكلات الإدارية، تفويض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين.

• القيادة الحرة: في هذا النمط (القيادة المتسببة، الترسلية، المنطلقة، الفوضوية، غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب) تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد لتحل محلها الرغبات والذرات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسبب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الحر ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

2.2 القيادة الفعالة وخصائصها

لقد حاولت نظريات القيادة الإدارية التوصل إلى تفسير القيادة الناجحة والفعّالة، وهذا ما يقودنا للتساؤل عن القيادة الفعّالة؟ وما هو نمط القائد الفعال؟. وقد أثبتت الدراسات والنظريات أن فعالية القيادة عبارة عن دالة أو علاقة بين نمط

معين وموقف معين، حيث أنه يمكن لنمط قيادي أن يكون فعالاً في مواقف وظروف معينة ولكنه غير فعال في مواقف أخرى.

إن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تنجح في تحقيق الأهداف المحددة في المواقف التي تتعرض لها والتحديات والمشاكل التي تواجهها بأقل التكاليف، وعند حد أدنى من الأضرار.

تمثل القيادة الفعالة أسلوب عملي قابل للتجسيد على أرض الواقع يمكن بفضل بلوغ الرؤية المراد الوصول إليها وتحقيق الأهداف التي يصبو القائد أو المدير لتحقيقها، وذلك من خلال جملة من المهام والواجبات التي تقوم بها القوى القيادية بشكل دائم كنشر ونقل المعلومات للمرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية، جعل العاملين شركاء في المؤسسة من خلال تشجيعهم وحثهم على المشاركة في التفكير وفي العمل، تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات بالمهام مع الحفاظ على إعطاء التوجيهات، العمل على الرقابة والإشراف ومتابعة الإنجاز... إلخ⁽¹⁰⁾.

يتفق العديد من الباحثين على أن القيادة الفعالة تتميز بالخصائص التالية: النظرة التنظيمية للمؤسسة، الإدراك الجيد لبيئة الأعمال وتفهم تأثيراتها وتفاعل عواملها، الإهتمام بالعمل وبالعاملين في الوقت نفسه، النظرة الإيجابية للعاملين والإيمان بطاقتهم وقدراتهم، إستخدام أسلوب الفريق في التعامل مع المرؤوسين، الإقتناع بوجود التنظيمات والعلاقات غير الرسمية والنزاعات التنظيمية، عدم النظر للسلطة بمفهومها الرسمي، إستخدام الأساليب البناءة في معالجة أخطاء العاملين، الإستخدام الرشيد والعقلاني للموارد المتاحة، تبني نهج الإدارة بالأهداف، النظر للوقت كمورد يجب إستغلاله بشكل أمثل، تمييز قدرات العاملين وتنميتها باستمرار، إمتلاك القائد لمهارات وقدرات متنوعة، والعمل على التطوير الذاتي والرقابة الذاتية... إلخ⁽¹¹⁾.

ما يمكن التأكيد عليه هو أن القيادة الفعالة لا تهمل أي نمط من الأنماط القيادية السابقة الذكر، فلكل موقف أو ظرف طريقة عمل معينة تتطلب نمطا قياديا معيناً، كما يمكن أن يكون لموقف في وقت ما نمط قيادي يختلف عنه في وقت آخر، بل يمكن المزاوجة بين أكثر من نمط في الوقت نفسه للتعامل مع موقف ما. فالمهم هو تحقيق الأهداف المحددة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية بأقل التكاليف والوقت، عن طريق التوجيه الفعال للعاملين.

3.2 الأزمات التنظيمية وإدارتها

الأزمة في اللغة العربية تعني الشدة والقحط، ويقال تأزم الشيء أي اشتد وضاق⁽¹²⁾، أما في اللغة الإنجليزية فعرفها قاموس ويبستر Webster على أنها نقطة تحول من الأحسن إلى الأسوأ، في حين عرفها قاموس أميركان هيريتيدج American Heritage بأنها موقف أو قرار حاسم؛ أو حالة لا مستقرة تشتمل تغييراً حاسماً متوقعا، كما عرفها قاموس أكسفورد Oxford بأنها نقطة تحول في تطور ما؛ ويفسر نقطة التحول بأنها وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل وضرورة اتخاذ القرار. في حين في اللغة الفرنسية فعرفها قاموس لاروس Larousse بأنها ظروف في غاية الصعوبة في حياة فرد ما أو مجموعة أثناء تسيير نشاط معين، كما عرفها أيضا بأنها حالة تتسم باضطراب واختلال عميق. وفي اللغة الصينية فإن مصطلح الأزمة يتكون من حرفين (wet-ji)، يدل الجزء الأول على الخطر، والجزء الثاني على الفرصة، وبذلك نجد أن الأزمة تكشف عن وجود صعوبة وشدة في الموقف، وترى اللغة الصينية أنها خطر وفرصة في آن واحد.⁽¹³⁾

أما الأزمة التنظيمية فهناك من يعرفها بأنها أزمات ذات طابع مادي و/أو معنوي تمس جزء من كيان المنظمة أو كله، ولها تأثير مهم عليها.⁽¹⁴⁾ كما عرفت كذلك بأنها مختلف الأزمات التي تهدد حياة المنظمة وبقائها، أو العمليات والوظائف التي تؤديها، أو أي جزء منها.⁽¹⁵⁾

- وعليه يمكن القول بأن الأزمة التنظيمية هي ذلك النوع من الأزمات التي تكون في شكل أحداث أو مواقف أو ظروف أو مشكلات، تؤثر بشكل خاص على منظمات الأعمال سواء عليها بأكملها أو على مستوى جزء منها (العمليات، الأفراد، الوظائف، المساهمين، ... الخ)، سواء كان هذا التأثير ملموس (مادي) أو غير ملموس (معنوي)، بسيط أو حاد.
- تتميز الأزمات التنظيمية بجملة من الخصائص كالتهدد وضيق الوقت والمفاجأة، إضافة إلى:⁽¹⁶⁾
- أن الأزمات التنظيمية هي أحداث عادة ما تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة ومصالحها كالاتهام الإداري وسمعة متخذ القرار. وبقاء نجاح تلك المنظمة أحيانا؛
 - تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمال صغير في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير على جميع الأطراف عند حدوثها؛
 - تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والاتصال، بحيث يكون مديرو الأزمة يعملون في جو من الشك والغموض في القرارات وعدم اتضاح الرؤى؛
 - عادة وقبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبؤ عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي، وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر من الأزمة؛
 - انخفاض درجة التكامل قبل حدوثها وزيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في أن تبع سلوكا يسمى السلوك الانسحابي على ترك المنظمة أو الانسحاب من المهام التنظيمية؛
 - تقلص السلطة في المنظمة، وخفض عدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارستها دون الرجوع إلى التدرج التنظيمي؛
 - زيادة الضغط على الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد؛
 - وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية على المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل أثارها (مثل الحكومة، وسائل الإعلام، الرأي العام ... الخ).
- يشكل التعامل مع الأزمات التنظيمية تحديا كبيرا لإدارة المنظمات، حيث أنه يتطلب وجود نوع خاص من المديرين أو القادة الذين يتسمون بالعديد من المهارات والقدرات، وبذلك فهي تتطلب قيادة فعالة.
- يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمخطط لمختلف المشاكل التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وعملياتها وبقائها في السوق.⁽¹⁷⁾
- وهناك من يعرفها على أنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة و أثناءها وبعدها وقوعها.⁽¹⁸⁾
- وبنظرة أكثر شمولية فإن إدارة الأزمة هي التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية.⁽¹⁹⁾
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الأزمة تتكون من العناصر التالية:⁽²⁰⁾
- نشاط أو عملية إدارية ذات طابع خاص، بمعنى أنها مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية؛
 - تمثل استجابات إستراتيجية وردود أفعال لمواقف الأزمات؛
 - تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات؛
 - تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى؛
 - تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

على العموم يمكن القول بأن إدارة الأزمة هي مختلف الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة من طرف المدراء (القادة) للتعامل مع الأزمات التي تواجهها منظماتهم، من خلال تجنب تلك الأزمات وتفاديها قدر المستطاع، الإعداد لمعالجة الأزمة وإحتوائها والسيطرة عليها، وكذا كيفية إستعادة النشاط والتعلم من تلك الأزمة.

4.2 الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية

من أجل التعامل مع أي أزمة لابد من الاستعانة بجملة من البدائل والإستراتيجيات، وتعد الإستراتيجيات التي يتم سردها لاحقاً صالحة للتعامل مع مختلف الأزمات، مهما كانت طبيعتها أو مجالها؛ وهذا حسب ما أورده العديد من الباحثين، وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى إستراتيجيات تقليدية وأخرى حديثة.

تشتمل الإستراتيجيات التقليدية على العديد من البدائل منها فرق العمل، المشاركة الديمقراطية، الاحتياطي التعبوي، الوفرة الوهمية، تصعيد الأزمة، تفرغ الأزمة، تحويل الأزمة، احتواء الأزمة، تدمير الأزمة... إلخ.⁽²¹⁾ أما الإستراتيجيات الحديثة (والتي هي محور إهتمام دراستنا) فتتمثل في:⁽²²⁾

- فرق العمل: على الرغم من أن الكثير يعتبرون إستراتيجية فرق العمل من الإستراتيجيات التقليدية؛ إلا أن الواقع يظهر بأن هذه الإستراتيجية الأكثر اعتماداً في المؤسسات المعاصرة، حيث يتم اعتمادها إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (إنتاجية وتسويقية، بشرية، مالية، سياسية وقانونية)، ومنه لابد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، حيث يطرح كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، ولا يترك شيء للاحتمال والصدفة.
- أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة وجوانب متعددة (جوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية...)، ولها تأثيرات على الإنتاج والموارد البشرية وغيرها من الجوانب، الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحجباً لدى متخذي القرار.

هذا ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها: فرق العمل المؤقتة التي يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل، وفرق العمل الدائمة حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جداً لحلها؛ فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية (من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر Mini Board) وذلك في حالة تعرض الشركة لأزمات أو إفلاس أو مشاكل حادة، وهذه المجالس تتميز أنها موازنة للمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل الشركة.

- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية، وكذلك مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، والأزمات التي تنتقل بشكل سرطاني في عدة اتجاهات. ويتم التعامل معها عن طريق التدمير الداخلي للأزمة أو التدمير الخارجي لها، وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.
- إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع ومحاولة منع تدهوره وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات. ومن أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة يتم التعامل معها من خلال الإستماع لقوى الأزمة، تقديم بعض التنازلات، تلبية بعض المتطلبات... إلخ.

- إستراتيجية التجزئة: وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً مما يسهل التعامل معها، وذلك بالاعتماد على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدى (المشرفين، العاملين، العاملات...)، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه تختلف عن باقي الأطراف.

- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: وتطبق عن طريق استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عند وإحداث الانقسام، وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير على هذه الفكرة وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الدافع لظهور ونحو الأزمة.
- إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة على مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بظهور الصراعات بينهم، ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها. تصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.
- إستراتيجية تغيير المسار: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة على اتجاه قمة الأزمة. من الخيارات المستخدمة من طرف القائد الفعال في إستراتيجية تغيير المسار للأزمة نجد: السير في نفس اتجاه العاصفة؛ الانحناء للعاصفة؛ محاولة إبطاء سرعة العاصفة؛ تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي أو العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية؛ إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

5.2 القيادة الفعالة وإدارة الأزمات التنظيمية

إن من مسؤوليات القائد الرئيسية إيجاد رؤية إستراتيجية للمؤسسة، ويعتبر وجود مكتب للخطط ونظام التخطيط من الأمور المساعدة في هذا الخصوص. وللعلم أنه مهما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات قد/لا بد أن تحدث، والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيار بينها، على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة واتخاذ القرار بشأنها.⁽²³⁾

ويرى سميث Smith أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي: الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الأفراد القيام بالأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها، فالأزمة هي حالة يمكن أن تبني القائد وتصنعه أو تكسره وتضعه.

لحظة الأزمة إذا تفاعل معها القائد بشكل صحيح يمكن أن تعطيه قوة وحكمة لا يتمتع بهما في اللحظات العادية، أما إذا أساء التصرف في وقت الأزمة فإن هذه الأخيرة تضعف القائد وتسلبه السيطرة والمهارة التي لديه وتعرقل تنميتها وتطورها.⁽²⁴⁾

• الصفات الواجب توفرها في القائد لإدارة الأزمة التنظيمية:

يجب أن يكون مدير فريق الأزمات قائدا يتحلى بالصفات الآتية:⁽²⁵⁾

- الشخصية: وتمثل في السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والإبداع، والثقافة الواسعة والعقلانية، وهذا حتى يتمكن من أداء دوره في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وكذا تقديم خبرات نظرية وعملية تفيد في التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد.

- درجة اهتمام القائد بالأزمة: حيث تظهر من خلال مقدار مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة.

- خبرة القائد في التعامل مع الأزمات: تشكل الخبرات دورا أساسيا ومؤثرا في التعامل مع الأزمة بالنسبة للقائد، ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تراكم الخبرة للأزمة لدى القائد، كما يساهم في بناء الثقة بالنفس وتنمية حس المسؤولية، ورفع الروح المعنوية وتعزيز القيم والاتجاهات للتقليل من المخاطر التي تتطور إلى أزمات.

• خصائص القيادة الفعالة في إدارة الأزمة التنظيمية:

تظهر فعالية القيادة في أوقات الأزمات من خلال ثلاث خصائص وصفات نجدها عند القادة وتمثل في:⁽²⁶⁾

- إدراك القادة حقيقة واقع مؤسساتهم والتصرف الفوري دون أي تأجيل؛
- نقل إدراكهم للواقع للموظفين وذوي العلاقة عن طريق الاتصال الفعال؛

- التأقلم مع شدة الواقع وقسوة البيئة مع الحرص على وضع المنظمة في مكانها المناسب بعد الأزمة. وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن فعالية القيادة في إدارة الأزمة تكمن بإدراك واقع التنظيم كما هو، فوجود الأزمة لا يمكن إنكاره، بل لا بد من التعامل معها وإيجاد الحلول لها في ظل نقل هذا الواقع لأعضاء التنظيم بالاتصال بهم والتأقلم مع الوضع والبيئة التنظيمية.

3. الجانب الميداني للدراسة

1.3 منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أ. مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في بعض المؤسسات الاقتصادية الناشطة بقطاع الصناعة البيتروكيماوية بولايي سوق أهراس وعنابة، ونظرا لصعوبة الحصر الشامل لها فقد تم إختيار 03 مؤسسات إقتصادية منها تعرضت للكثير من الأزمات التنظيمية خلال نشاطها؛ وتمكنت بفضل إطاراتها وقادتها من مواجهة تلك الأزمات وإدارتها، حيث تضم هذه المؤسسات 168 إطار، وهو ما يمثل المجتمع الإحصائي الأصلي⁽²⁷⁾.

لقد تم إستهداف وإستقصاء من يشغل منصب إداري في تلك المؤسسات باعتبارهم القادة المعنيين بإدارة وحل الأزمات التنظيمية؛ وهم الأكثر إدراكا وفهما لموضوع الدراسة؛ ولديهم خبرة كافية في إدارة الأزمات لتوليم مهام سابقة في ذلك، وعليه فقد تم إختيار عينة قصدية ممثلة في الإطارات بشكل عام (المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمصالح العاملين بالإدارة العليا والوسطى)، حيث تم توزيع 62 إستمارة على العينة، وتم إعتداد 45 إستمارة فقط؛ وذلك بعد إستبعاد غير الصالحة منها؛ وعدم إسترجاع البعض منها. والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم 01: مجتمع الدراسة وعينتها.

المؤسسة	عدد الإطارات بالمؤسسة	الإستمارات الموزعة	الإستمارات الصالحة للتحليل
المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس،	39	18	10
مؤسسة فرتيال للأزوت والفوسفات بعنابة	108	32	27
شركة صناعة مواد التنظيف بعنابة	21	12	08
المجموع	168	62	45

المصدر: اعتمادا على وثائق داخلية بمؤسسات الدراسة.

ب. منهج الدراسة وأداتها الأساسية

إعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام مصادر ثانوية من خلال القيام بمسح مكتبي ومراجعة الأدبيات لبناء الإطار النظري للدراسة؛ وأخرى أولية ممثلة في المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة الإستمارة التي غطت جميع متغيرات الدراسة؛ كما تعتبر الأداة الأساسية في الدراسة. وفي هذا الشأن تم التقرب من خلال المقابلة في مرحلة أولى من الإطارات العاملة في تلك المؤسسات، وهو الأمر الذي سمح بصياغة وبناء الإستمارة في صورتها النهائية بعد الإطلاع وتشرح الواقع المعاش في تلك المؤسسات.

تضمنت الإستمارة ثلاثة محاور كبرى (جميع مفردات وفقرات الإستمارة النهائية موضحة في التحليل الموالي المتعلق بالخصائص العامة ومتغيرات الدراسة)، المحور الأول يتضمن أربع متغيرات ديموغرافية (الجنس، سنوات الأقدمية في العمل، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)، المحور الثاني تضمن المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الفعالة والذي تم قياسه من خلال إحدى عشرة (11) فقرة، أما المحور الثالث فتناول المتغير التابع وهو الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية الذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد (إستراتيجية فرق العمل، إستراتيجية التجزئة، إستراتيجية تغيير المسار، إستراتيجية وقف النمو) وهي الإستراتيجيات المعتمدة من طرف مؤسسات الدراسة دون غيرها من الإستراتيجيات الحديثة

الأءرف (إضافة إلى بعض الإسءراءففا القفلففة والءف فف رفر معنفة بالءراءة ؤالففة)، ؤفء إءءمل كل بعء على 04 فقراء. وقء ءم اسءءءام مقفاس لفكراء المءكون من ؤمس ءرءاء لفصفاة فقراء الإسءءارة، بءفء كانء الإءابة لكل فقراء ءءضممن 5 ءرءاء، أفن ءكون أقل ءرءة فف 1 وأعلى ءرءة فف 5، ءم الإءءماء على مءى الفءة مقءرر بـ 0.8 فف ءءلل البفباءا والإءاباءا.

ء. مءالاءا ءءراءة

ءمءل المءال المءااى بءلاء مؤسساء إقءصاءفة ناشءة بقاء الصناعة البفءروءفماوفة بولاءف سواق أءراس وعبابة ، والمءال الزمااى كان من أفرفل إلى سبءمبـ 2017، بفنا المءال البءرف فقء ءم إءءبار كل من فءغل منصب فف السلم الإءارف ضمن المسءوفاا الإءارفة العلفا والوسءى والإسءراففة (المءراء ونواهم، رؤساء المصالح والأقسام والإءاراءا...) بالمؤسساء المءروسة كوءة للءءلل.

ء. أسالفب ءءلل الإءصافف

ءم اسءءءام براءمء ؤرءة الإءصاففة للعلوم الاءءماعفة الإصءار 21، وبالنظر إلى نموءء ءءراءة ففن أنسب المقفافس الءف ءءطلبها ءءراءة فف: ءوءزفعاا ءءكراءفة والنسب المءوفة والمءوسءاءا ؤءسابفة والانءراف والمناول، اءءبار ألفا-كروناء، اءءبار One sample t test، معاءلاا ونماءء الانءار، معامل ءءءفء (R^2).

ء. اءءبار ءباف أءاة ءءراءة المفءائفة

للءءقق من ءباف الاسءبفان ءم إسءءام معامل ألفاكروناء لءمفع مءالاءا ءءراءة، وهف موضءة فف الءءول الموالف.

الءءول رقم 02: اءءبار ءباف لأءاة ءءراءة المفءائفة.

اسم المءءفر	القفاة الفعالة	الإسءراءففا ؤءففة لإءارة الأزماء النظمفة
عءء المفراءا	11	16
ألفا-كروناء	0.87	0.73

المصءر: اعءماءا على مءرءاءا SPSS 21

بلغ معامل ءباف لءمفع الفقراء (0.71) مما فءل على ءمءع فقراء الاسءبافا بمعامل ءباف كبفر، والءف ءءبءر مقبولة وققا لأءبفباف البءء العلفف الءف إءءبءرء 0.6 كءء أءنى لقبول ءباف المقفااس.

2.3 عرض، ءءلل ءءاءء وإءءبار الفرضفباف:

أ. الءصافف العامة لءفنة ءءراءة

فوضء الءءول رقم 03 ءءاءء المءعلقة بالءصافف الوصففة لأفراء عفنة ءءراءة (الءنس، سناوا الأقءمفة فف العمل، المؤهل العلفف، المنصب الوءففف)، ؤفء أن 47.8% من العفنة هم إناء و2.2% ءكور.

أما ففما ففءص الأقءمفة فف العمل فنءء أن الفءة الأكبر من عفنة ءءراءة والمقءرة بـ 26.7% من الءفن لهم سناوا عمل من 16 سنة إلى 25 سنة، وهف النسبة نفسها لفءة من لهم أكثر من 26 سنة عمل بءلك المؤسساء، أما 24.4% لهم من 06 إلى 15 سنة أقءمفة عمل، والفءة الآءففة هف من لها أقل من 05 سناوا أقءمفة عمل بنسبة قءرها 22.2%.

من ناآفة المنصب الوءففف لأفراء العفنة فنءء أكبر نسبة كانء لمءفر إءارة / قسم / مصلءة بـ 37.8% ، ءلءها فءة ناآب مءفر إءارة / قسم / مصلءة بـ 33.4% ، فف ؤفن رؤساء الأقسام فمءلوا ما نسبءه 22.2% ، أما فءءف مءفر عام وناآب مءفر عام فكانء نسبة ءمءفلفهم 2.2% و 4.4% على ءءوالف.

أما ءمءف العفنة فف مءال المؤهل العلفف فكان بنسبة 60.1% لءاملف الشءاءاا الءامعفة (لفسانس، ماسءر وءراءاا علفا)، وما نسبءه 33.4% للءاصلفن على شءاءاا ءكوفن مءف، والنسبة المءبقفة والمقءرة بـ 15.5% للءاصلفن على شءاءة ءانوف.

الجدول رقم 03: الخصائص الوصفية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المتغير	
42.2	19	ذكر	الجنس
47.8	26	أنثى	
22.2	10	أقل من 05 سنوات	سنوات الأقدمية في العمل
24.4	11	من 06 سنوات إلى 15 سنة	
26.7	12	من 16 سنة إلى 25 سنة	
26.7	12	أكثر من 26 سنة	
2.2	01	مدير عام	المنصب الوظيفي
4.4	02	نائب مدير عام	
37.8	17	مدير إدارة / قسم / مصلحة	
33.4	15	نائب مدير مدير إدارة / قسم / مصلحة	
22.2	10	رئيس قسم	
15.5	07	ثانوي	المؤهل العلمي
24.4	11	تكوين مهني	
33.4	15	جامعي (ليسانس، ماستر)	
26.7	12	دراسات عليا	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 21

ب. عرض بيانات متغيرات الدراسة وتحليلها

باستخدام الأساليب الإحصائية أظهر التحليل ما يلي:

• عرض وتحليل بيانات متغير القيادة الفعالة

يوضح الجدول الموالي رقم 04 نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات الإحدى عشرة المتعلقة بالقيادة الفعالة، حيث أن المتوسط العام بلغ قيمة 3.92 والذي يشير إلى درجة توافر مرتفعة للقيادة الفعالة في مؤسسات الدراسة، بإنحراف معياري بلغ 0.49 وهو انحراف متوسط يشير إلى تقارب نوعا ما في آراء وإجابات أفراد العينة حول المفردات الدالة على فعالية القيادة في مؤسستهم.

لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمختلف الفقرات بين 2.87 في حدها الأدنى و4.65 في حدها الأعلى، وجاءت في أغلبها بدرجة توافر مرتفعة ما عدا فقرتين فقط أحدهما مرتفعة جدا والأخرى متوسطة. هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك قادة تتوافر فيهم خصائص وممارسات؛ ويمتلكون معارف ومهارات تسمح لهم بتشكيل قيادة فعالة أثناء حدوث الأزمات التنظيمية.

إن المتوسط الحسابي للمفردة رقم 7 والمقدّر بـ 2.87 والمتعلقة بفعالية تواصل القادة مع مرؤوسيه ومناقشهم في الحلول والقرارات أثناء إدارة الأزمات، وكذا المتوسطات الحسابية للفقرات 8 و9 و10 التي جاءت بدرجة مرتفعة (حيث تراوحت بين 3.92 و4.15) تدل على سيادة قيادة أوتوقراطية تسعى للسرعة في حل الأزمات والإشراف المباشر عليها والصرامة في الرقابة والتنفيذ.

الجدول رقم 04: النتائج المتعلقة بالقيادة الفعالة

الرقم	العبارات / المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يؤمن القادة في مؤسساتكم بأن حدوث الأزمات واقع لا مفر منه	4.65	0.66	مرتفعة جدا
2	لدى المدراء في مؤسساتكم رؤية واضحة ومنهجية علمية للتعامل مع الأزمات	4.02	0.97	مرتفعة
3	يولي القادة إهتماما بالغا بإدارة الأزمات ويتصرفون بسرعة ومسؤولية كاملة نحوها	4.13	1.18	مرتفعة
4	يتعامل المدراء والقادة في مؤسساتكم مع الأزمات بأسلوب إبتكاري ومرن من خلال توليد عدة بدائل لإدارتها	3.85	1.10	مرتفعة
5	يمتلك المدراء معارف حول إدارة الأزمات ناتجة عن التكوين الأكاديمي والميداني	3.77	0.91	مرتفعة
6	يتمتع القادة في مؤسساتكم بمهارات عالية للتعامل مع الأزمات	3.98	1.02	مرتفعة
7	يتواصل القادة بفعالية مع رؤوسه ويناقشهم في الحلول والقرارات أثناء إدارة الأزمات	2.87	1.33	متوسطة
8	يلجأ المدراء والقادة إلى الصرامة وإتخاذ القرارات إفراديا أو في فرق عمل أثناء المواقف الطارئة	4.15	0.88	مرتفعة
9	يعمل المدراء أثناء الأزمات على تضيق نطاق السلطة وتركيز الصلاحيات لديهم	4.08	0.81	مرتفعة
10	يراقب المدراء تصرفات العاملين ويتابعون تنفيذ القرارات وحلول الأزمات بفعالية	3.92	0.89	مرتفعة
11	يمتلك المدراء والقادة القدرة للتأقلم والتكيف مع ظروف ما بعد الأزمة والتعلم منها	3.74	1.13	مرتفعة
	النتيجة العامة	3.92	0.49	مرتفعة

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 21

• عرض وتحليل بيانات متغير إستراتيجيات إدارة الأزمات التنظيمية

يوضح الجدول الموالي رقم 05 نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغير الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية والمكونة من أربعة أبعاد تشتمل في مجموعها على 16 عبارة / مفردة، حيث بلغ المتوسط العام 3.36 على سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر عن درجة ممارسة وإستعمال متوسطة لتلك الإستراتيجيات، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.56 الذي يدل على تشتت مقبول في إجابات أفراد العينة. وبالتالي يمكن القول أن هناك مستوى ممارسة متوسط ومقبول إلى حد ما من طرف مؤسسات الدراسة للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات التنظيمية.

بالرجوع للأبعاد الأربعة المكونة لهذا المتغير، بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد إستراتيجية فرق العمل حل في المرتبة الأولى وقدره 3.99 بانحراف معياري 0.38 فهو يدل على درجة ممارسة مرتفعة لهذه الإستراتيجية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لقرارات هذا البعد بين 3.87 و4.15 وكلها تدل على درجة تبني وإعتماد مرتفعة. في حين حل في المرتبة الثانية بعد إستراتيجية تغيير مسار الأزمات التنظيمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.30 وإنحراف معياري قدره 0.58 والذي يدل على درجة إعتماد متوسطة لهذه الإستراتيجية، حيث جاءت فقرات هذا البعد بدرجة متوسطة عدا واحدة كانت بدرجة مرتفعة وبلغ متوسطها الحسابي 3.57.

إن بعد إستراتيجية تجزئة الأزمات التنظيمية حل في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة أيضا، وفي هذا الشأن بلغ متوسطه الحسابي 3.10 وإنحراف معياري 0.50، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته الأربعة بين 2.85 و3.38 على سلم ليكرت الخماسي، وهي جميعها توافق درجة ممارسة متوسطة. أما بعد إستراتيجية وقف نمو الأزمات التنظيمية فحلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.06 وإنحراف معياري 0.49؛ وبذلك كانت درجة ممارستها هي الأخرى متوسطة، وتراوحت درجة ممارسة فقرات هذا البعد بين المتوسطة في أغلبها والمرتفعة لواحدة منها فقط، حيث جاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في أدناها 2.63 وفي أعلاها 3.51.

الجدول رقم 05: النتائج المتعلقة بالإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات / المفردات	الرقم
مرتفعة	0.47	4.15	يلجأ المدراء في مؤسساتكم إلى تشكيل فرق عمل لحل وإدارة الأزمات التنظيمية التي تتعرض لها	1
مرتفعة	0.79	4.03	يتم إشراك جميع أعضاء الفريق وتشجيعهم والتنسيق بينهم للسيطرة على الأزمات والتحكم فيها	2
مرتفعة	0.88	3.87	يعتمد القادة في مؤسساتكم على دعم الأطراف الداخلية والخارجية لإنجاح عمل فرق مواجهة الأزمات	3
مرتفعة	0.53	3.94	يعمل المدراء والقادة على توفير المناخ الملائم وجميع الإمكانيات لإنجاح خطط وقرارات فرق مواجهة الأزمات.	4
مرتفعة	0.38	3.99	النتيجة العامة لبعث إستراتيجية فرق العمل	
متوسطة	0.95	3.36	يركز المدراء والقادة في مؤسساتكم على حشد الجهود حتى لا تتفاقم وتشتد الأزمات التي يواجهونها	5
مرتفعة	1.17	3.51	يسارع المدراء إلى تضييق نطاق الأزمات التنظيمية وحصنها داخل مؤسساتكم	6
متوسطة	1.01	2.77	عادة ما يتم التركيز على أسلوب التفاوض مع الجهات المسببة للأزمة في مؤسساتكم	7
متوسطة	0.39	2.63	يلجأ القادة في مؤسساتكم إلى تقديم بعض التنازلات وتوفير بعض المتطلبات للحد من إنتشار الأزمة ووقف نموها	8
متوسطة	0.49	3.06	النتيجة العامة لبعث إستراتيجية وقف النمو	
متوسطة	0.99	3.38	يسارع القادة إلى جمع كم هائل من المعلومات عن أسباب حدوث الأزمات التنظيمية	9
متوسطة	0.93	3.18	يلجأ المدراء إلى القيام بدراسة معمقة للأطراف المسببة للأزمة	10
متوسطة	0.54	3.01	يحاول المدراء تحديد درجة تأثير مختلف الجهات المسببة للأزمة	11
متوسطة	0.63	2.85	يتعامل المدراء والقادة في مؤسساتكم مع كل سبب للأزمة على أساس درجة تأثيره وشدته.	12
متوسطة	0.50	3.10	النتيجة العامة لبعث إستراتيجية التجزئة	
متوسطة	0.61	3.22	يقوم المدراء في مؤسساتكم بتحويل المسار الطبيعي للأزمة التنظيمية الشديدة حتى يتم التغلب عليها	13
متوسطة	0.74	3.35	يضع المدراء خطط فعالة لتوجيه الأزمة بغرض تقليل الأضرار الناجمة عنها	14
مرتفعة	1.05	3.57	نقص الإمكانيات المادية والبشرية يجبر المدراء على مسايرة الأزمات التنظيمية	15
متوسطة	0.48	3.09	يلجأ القادة في مؤسساتكم إلى تصدير الأزمات التنظيمية الشديدة والجارفة إلى خارج إطارها ومجالها الأزموي.	16
متوسطة	0.58	3.30	النتيجة العامة لبعث إستراتيجية تغيير المسار	
متوسطة	0.56	3.36	النتيجة العامة لجميع الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 21

ت. إختبار فرضيات الدراسة

قبل إختبار الفرضية الرئيسية نقوم بإختبار الفرضيات الأربعة المكونة لها.

• إختبار الفرضية الأولى: يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 06: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير الفرعي التابع إستراتيجية فرق العمل

معامل التحديد R ²	اختبار (t)		اختبار F		معادلة الانحدار		
	المعنى Sig	T	المعنى Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
% 31.4	0.00	6.53	0.00	45.93	3.25	22.19	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	6.75			0.19	1.29	القيادة الفعالة

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 21

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا، حيث بلغت قيمة "F" (45.93) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك دور كبير للمتغير المستقل (القيادة الفعالة) في تطوير المتغير الفرعي التابع (إستراتيجية فرق العمل) في المؤسسات المدروسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (6.75)، هذا يعني أن القيادة الفعالة المعتمدة من قبل المؤسسات تساهم بشكل إيجابي في إنجاح إستراتيجية فرق العمل لإدارة الأزمات، وما يؤكد ذلك قيمة المعامل "B" والتي تشير إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (القيادة الفعالة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.29) في المتغير الفرعي التابع (إستراتيجية فرق العمل)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات محل الدراسة على القيادة الفعالة فإن هذا يؤدي لإنجاح إستراتيجية فرق العمل، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (31.4) من التباين في المتغير التابع، أي أن (31.4%) من التغيرات على مستوى إستراتيجية فرق العمل سببها تغيرات على مستوى القيادة الفعالة، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تؤخذ في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (6.53). إذا توافر القيادة الفعالة بالمؤسسات محل الدراسة له دورا إيجابيا في إنجاح إستراتيجية فرق العمل.

وعليه نؤكد صحة فرضية وجود دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الثانية: يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية وقف النمو بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 07: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير الفرعي التابع إستراتيجية وقف النمو

معامل التحديد R ²	اختبار (t)		اختبار F		معادلة الانحدار		
	المعنى Sig	T	المعنى Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
%39.8	0.00	5.83	0.00	77.43	2.21	14.88	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	8.42			0.15	1.35	القيادة الفعالة

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 21

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "F" بلغت (77.43) وهي دالة عند درجة الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى دلالة (0.00) أي هناك دور كبير للمتغير المستقل (القيادة الفعالة) في تطوير المتغير الفرعي التابع (إستراتيجية وقف النمو) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (8.42) وهو ما يعني أن توافر القيادة الفعالة في المؤسسات محل الدراسة يساهم بشكل إيجابي في إنجاح إستراتيجية وقف نمو الأزمات التنظيمية التي تتعرض لها، وما يؤكد ذلك قيمة المعامل "B" والتي تشير إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.35) في المتغير التابع، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (39.8%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (39.8%) من التغيرات على مستوى إستراتيجية وقف النمو سببه تغيرات في القيادة الفعالة، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي

العوامل الأخرى التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (5.83). إذا توافر القيادة الفعالة بالمؤسسات محل الدراسة له دورا إيجابيا في إنجاح إستراتيجية وقف النمو.

وعليه نقبل فرضية يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية وقف النمو بالمؤسسات محل الدراسة.

- إختبار الفرضية الثالثة: يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية التجزئة بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 08: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير الفرعي التابع إستراتيجية التجزئة

معامل التحديد R ²	اختبار (T)		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
% 25.3	0.00	5.83	0.00	56.32	2.57	18.23	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	7.44			0.15	0.95	القيادة الفعالة

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 21

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (56.32) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى الدلالة (0.00)، أي هناك دور كبير للمتغير في إنجاح المتغير الفرعي التابع في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (7.44) أي أن القيادة الفعالة لها دور إيجابي في إنجاح إستراتيجية التجزئة لإدارة الأزمات التنظيمية، وما يؤكد ذلك قيمة المعامل "B" والتي تشير إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.95) في المتغير التابع، أي أنه كلما توافرت القيادة الفعالة بالمؤسسات محل الدراسة فإن هذا يؤدي إلى إنجاح إستراتيجية التجزئة، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (25.3%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (25.3%) من التغيرات على مستوى نجاح إستراتيجية التجزئة سببه تغيرات في القيادة الفعالة، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعتمد في الدراسة عند مستوى دلالة (0,00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة بـ (5.83)، إذا توافر القيادة الفعالة بمؤسسات الدراسة له دور إيجابي في إنجاح إستراتيجية التجزئة.

وعليه نقبل فرضية يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية التجزئة بالمؤسسات محل الدراسة.

- إختبار الفرضية الرابعة: يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية تغيير المسار بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 09: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير الفرعي التابع إستراتيجية تغيير المسار

معامل التحديد R ²	اختبار (t)		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
% 28.6	0.00	6.12	0.00	63.81	3.25	19.75	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	7.21			0.19	0.85	القيادة الفعالة

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 21

نلاحظ من الجدول أنه بلغت قيمة "F" (63.81) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، وبمستوى دلالة قدره (0.00)، أي هناك دور كبير للمتغير المستقل (القيادة الفعالة) في تطوير المتغير الفرعي التابع (إستراتيجية تغيير المسار) في المؤسسات المدروسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (7.21)، هذا يعني أن القيادة الفعالة المعتمدة من قبل المؤسسات تساهم بشكل إيجابي في إنجاح إستراتيجية تغيير المسار لإدارة الأزمات، وما يؤكد ذلك قيمة المعامل "B" والتي تشير إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (القيادة الفعالة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.85) في المتغير الفرعي التابع (إستراتيجية تغيير المسار)، أي أنه كلما اعتمدت المؤسسات محل الدراسة على القيادة الفعالة فإن هذا يؤدي إلى إنجاح

إستراتيجية تغيير المسار، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر ب (28.6) من التباين في المتغير التابع، أي أن (28.6%) من التغيرات على مستوى إستراتيجية تغيير المسار سببها تغيرات على مستوى القيادة الفعالة، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تؤخذ في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة ب (6.12). إذا توافر القيادة الفعالة بالمؤسسات محل الدراسة له دورا إيجابيا في إنجاح إستراتيجية تغيير المسار. وعليه نؤكد صحة فرضية يوجد دور إيجابي للقيادة الفعالة في إنجاح إستراتيجية تغيير المسار بالمؤسسات محل الدراسة.

• إختبار الفرضية الرئيسية: التي كان مفادها "تلعب القيادة الفعالة دورا إيجابيا في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة".

الجدول رقم 10: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع نجاح الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية

معامل التحديد R^2	اختبار (T)		اختبار F		معادلة الانحدار		
	المعنوية Sig	T	المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
% 32.4	0.00	8.05	0.00	72.21	5.82	53.47	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.00	7.92			0.34	2.95	القيادة الفعالة

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS 21

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (72.21) وهي دالة عند درجات الحرية (119) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة (0.00) أي هناك دور كبير للمتغير المستقل في المتغير التابع في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة (7.92) الدالة عند المستويات السابقة الذكر، وتشير قيمة المعامل "B" إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل القيادة الفعالة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (2.95) في المتغير التابع الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية، أي أنه كلما توفرت المؤسسات المدروسة على قيادة فعالة فإن هذا يؤدي إلى نجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر ب (32.4%) من التباين في المتغير التابع، أي أن (32.4%) من التغيرات على مستوى الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية سببه تغيرات في توافر القيادة الفعالة، بالإضافة إلى تأثير الثابت الموجود والذي يشير إلى باقي العوامل الأخرى التي لم تعتمد في الدراسة عند مستوى دلالة (0.00) بقيمة "t" المحسوبة والمقدرة ب (8.05)، إذا توافر القيادة الفعالة بمؤسسات الدراسة له دور إيجابي في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية.

وعليه نقبل صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها "تلعب القيادة الفعالة دورا إيجابيا في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة".

4. خاتمة

تعد القيادة الفعالة من أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لإنجاح إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، فهي تسمح بتوضيح الرؤى وتوفير السبل التي يجب انتهاجها من طرف المدراء والقادة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات وقدمت بعض التوصيات للمؤسسات محل الدراسة.

• الاستنتاجات:

- المدراء والمسؤولون في مؤسسات الدراسة على دراية كافية بمفهوم القيادة الفعالة وخصائصها وممارستها المختلفة، وهو ما يجعلهم يهتمون بإبراز دور القيادة أثناء حدوث الأزمات؛
- توافر محسوس ومقبول جدا للقيادة الفعالة وقت الأزمات في المؤسسات المدروسة، مع تمتع القادة بمهارات ومعارف تسمح لهم بإدارة تلك الأزمات بفعالية؛ مع التركيز على السلطة والقيادة الأوتوقراطية المناسبة لمثل هذه الحالات؛

- اعتمد القادة في المؤسسات محل الدراسة على أكثر من إستراتيجية حديثة لإدارة الأزمات التنظيمية التي واجهتها، فكانت تشكيلة من الإستراتيجيات المختلفة التي تنوعت بين فرق العمل ووقف النمو وتغيير المسار وحتى التجزئة؛
- تعد إستراتيجية فرق العمل من أبرز الإستراتيجيات الحديثة التي تم الاعتماد عليها في أغلب الأزمات التنظيمية التي واجهتها مؤسسات الدراسة، تلتها إستراتيجية تغيير المسار وإستراتيجية التجزئة ثم إستراتيجية وقف نمو الأزمة؛
- لعبت القيادة الفعالة دورا إيجابيا جدا في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإستراتيجيات إدارة الأزمات التنظيمية لدى المؤسسات محل الدراسة.

• التوصيات:

- ضرورة الفهم الجيد والإدراك السليم لطبيعة الأزمات التنظيمية التي تواجه مؤسسات الدراسة؛ وكذا استراتيجيات التعامل مع هذه الأزمات، وذلك من أجل اختيار الإستراتيجية (المزيج من الإستراتيجيات) المناسبة لحل تلك الأزمات؛
- إهتمام مسيري المؤسسات المدروسة أكثر بعملية الاتصال وتبادل المعلومات أثناء حدوث الأزمات، بإعتباره الوسيط الفعال بين القادة ومختلف الجهات التي لها علاقة بالأزمة؛
- يتوجب على القادة مسيري مؤسسات الدراسة تخصيص الإمكانيات والموارد الضرورية لتعزيز دور القادة في إنجاح إدارة الأزمات التي يواجهونها؛
- التنوع أكثر في إستعمال الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسات الدراسة.

5. قائمة المراجع والهوامش

- (1) – William H Whyte: The Organization Man, Foreword by Joseph Nocera, university of Pennsylvania press; 2002, P 45.
- (2) – عبد الفتاح دياب حسين: القيادة الفعالة، المجموعة الاستشارية العربية، (2017/12/12)، 22:47. منشورة على الرابط: www.basaer-online.com/upload/books/.
- (3) – خيرى مصطفى كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال – النظريات، العمليات الإدارية-، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 123.
- (4) – حسان حسن محمد والصيد عبد العاطي أحمد: البناء العالمي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة، رسالة الخليج العربي، العدد السابع، الرياض، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، 1986، ص 981.
- (5) – ميس الهلباوي: التعامل مع الأزمات في علوم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، الزهراء للإعلام العربي، القاهرة 2006، ص 32.
- (6) – بلحسن علي وعدوان بلقاسم: القيادة التربوية، ورقة مقدمة في إطار الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، بالمفتشية العامة لولاية الأغواط، 02- 04 نوفمبر 2010، ص 4.
- (7) – مركز تنمية القيادات LEADER'S DEVELOPMENT : قراءة في كتاب فن القيادة لوليام ر د وكوهين أ ، تاريخ الإطلاع: www.leadership.com.sa ، 22:14 ، 2017/12/12
- (8) – Allen L: The Management Profession, McGraw – Hill Book Co – New York, 1964, P 70.
- (9) – كغاية يوسف أبو عيدة: الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر – غزة، ص ص 34 – 37.
- (10) – ويز دونالد : كيف تصبح قائدا ناجحا ،ترجمة شويكار زكي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2000، ص ص 9 ، 10 .
- (11) – عبد الوهاب على محمد: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص ص 114 – 118.

- (12) - مصطفى يوسف كافي: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2013، ص 17.
- (13) - هيثم يوسف عويضة: الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها الإقليمية " حالة دراسية"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص30.
- (14) - ربحي عبد القادر الجديلي، إدارة الأزمات، منشور على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr95229.html>، 2017/11/17، ص14، 19:35.
- (15) - عبد القادر محمد عبد القادر: فن إدارة الأزمات (2016/11/20)، 18:15، على الرابط: http://www.drkader.com/Training/01_Crisis.pdf، ص36.
- (16) - أنظر كل من: عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص ص39-45.
- مرياح مليكة وناصر قاسيمي: إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير - دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص ص43، 44.
- (17) - GONZÁLEZ H A and PRATT C B : How to Manage a Crisis Before - or Whenever - It Hits, Public Realities quarterly, Vol 40 Issue 1, Spring 1995, P p25 -29.
- (18) - محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث - بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، ط 1، عين للدراسات، القاهرة 2005، ص11.
- (19) - الأعرجي عاصم محمد ودقاسة مأمون محمد: إدارة الأزمات - دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، مجلد 39 عدد 4، الرياض، 2000م، ص 777.
- (20) - ربحي عبد القادر الجديلي: واقع إستخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، فلسطين 2006، ص 56.
- (21) - رضا خلاصي: مروج إدارة الأزمات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2016، ص ص 223-226.
- (22) - أنظر كل من: رضا خلاصي، مرجع سابق، ص ص226-229.
- سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص ص 92-95.
- (23) - رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 192
- (24) - مرجع نفسه، ص193.
- (25) - مرياح مليكة وناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص117.
- (26) - مرجع نفسه، ص118.
- (27) - وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين لمؤسسات الدراسة.